

# Unternehmer

## Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

**Produktion**



Stephan Jansen  
Geschäftsführer  
Zentis GmbH & Co. KG

5. Jahrgang

# Internationalisierung 2012

*Chancen in fremden Märkten*

**Gespür für Mode,  
Märkte und Marken**

UNTERNEHMER-DYNASTIEN:  
GERRY WEBER INTERNATIONAL AG

**Potenzial in  
ASEAN-Staaten**

INTERVIEW MIT DR. AXEL STEPKEN,  
TÜV SÜD AG

**Auf internationalem  
Expansionskurs**

IM GESPRÄCH MIT BERNHARD M. RÖSNER,  
C. JOSEF LAMY GMBH



Mittelstandsbank

# Grenzen trennen. Wir verbinden.

Alles aus einer Hand für Ihr internationales Geschäft

Die Commerzbank versteht sich als strategischer Partner der Unternehmen, die bei ihren internationalen Geschäften auf die weltweite Präsenz und Vernetzung ihrer Bank bauen. Sie ist mit rund 14.000 Mitarbeitern in Filialen, Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sowie Repräsentanzen in mehr als 50 Ländern vertreten. Darüber hinaus ist die Commerzbank Marktführer im deutschen Außenhandel: Keine andere Bank hat 2010 mehr zugunsten deutscher Exporteure eröffnete Akkreditive abgewickelt.

Besonderes Merkmal unseres grenzüberschreitend einheitlichen Betreuungskonzepts ist die koordinierende Funktion Ihres deutschen Firmenkundenbetreuers. Er lenkt die globalen Kunden-Service-Teams, die weltweit für Sie vor Ort sind und für eine jeweils länderspezifische Umsetzung Ihrer Vorstellungen sorgen.

Ihr direkter Kontakt: [international-desk@commerzbank.com](mailto:international-desk@commerzbank.com)

[www.commerzbank.de/firmenkunden/international](http://www.commerzbank.de/firmenkunden/international)



Gemeinsam mehr erreichen

# Editorial

## Unsicherer Ausblick



Markus Hofelich,  
Chefredakteur Unternehmeredition

Die Entwicklung der Weltwirtschaft ist von zunehmender Unsicherheit geprägt. Die Schuldenkrise in Griechenland, weiterer Euro-Länder und in den USA sorgt für massive Turbulenzen an den Finanzmärkten. Zwar ist die Realwirtschaft nicht Auslöser dieser Turbulenzen, kann durch sie aber leicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Eine Sanierung der hochverschuldeten Staatshaushalte ist notwendig, um das Vertrauen wiederherzustellen.

Nach dem exportgetriebenen Aufholboom der letzten zwei Jahre schlägt die Konjunktur nun deutlich ruhigere Bahnen ein. 2011 wird die Weltwirtschaftsleistung noch einmal spürbar wachsen – um voraussichtlich 3,9% nach einem Plus von 5% im Vorjahr –, doch dann dürfte der Aufschwung seinem Ende entgegengehen.

Die deutsche Wirtschaft schlägt sich weiterhin vergleichsweise gut. Unterm Strich wachsen die Ausfuhren deutscher Unternehmen stärker als der Welthandel, so dass der Weltmarktanteil von Produkten „Made in Germany“ weiter zunimmt.

Zudem hat der Aufschwung die Unternehmen gestärkt und widerstandsfähiger gemacht gegen die kommende Konjunkturabschwächung.

Größere Impulse für die Weltwirtschaft und deutsche Exportwirtschaft sind in den nächsten Monaten weder aus Europa noch aus den USA zu erwarten. Die Nachfrage aus aufstrebenden Ländern wie China, Indien oder Brasilien nach deutschen Produkten dürfte dagegen weiterhin groß bleiben.

Hier zeigt sich einmal mehr, dass sich die Internationalisierungsstrategien deutscher Unternehmen als Erfolgsfaktor erwiesen haben. Auch wenn sich die Dynamik der Weltwirtschaft abschwächt, kommt man an einer weiteren Auslandsexpansion nicht vorbei – insbesondere in den wachstumsstarken Schwellenländern, deren Bedeutung in den letzten Jahren enorm zugenommen hat und die bei vielen Firmen Umsatzeinbußen in anderen Regionen ausgleichen konnten.

Auch wenn weitere Schritte ins Ausland mit teils großen Herausforderungen verbunden sind, kann es sich die deutsche Wirtschaft nicht leisten, auf die weitere Expansion in weltweite Absatz- und Beschaffungsmärkte zu verzichten. Unternehmern zu helfen, diese Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen, ist Ziel der vorliegenden Ausgabe der Unternehmeredition.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende und Gewinn bringende Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback!

Markus Hofelich  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

**Mittelständische Unternehmen gehen neue Wege in der Auftragsvorfinanzierung.**

**Bankenunabhängig und flexibel.**



- + Kapitalbereitstellung innerhalb von 3 Wochen
- + Punktuell verfügbare Liquidität
- + Laufzeiten zw. 1-6 Monaten
- + Flexible Rückzahlungsmöglichkeit
- + Schonung der Kreditlinien
- + Verbesserung der Liquiditätssituation
- + Skontierung bei Materialeinkäufen
- + Hebelwirkung in Kombination mit Anzahlungsbürgschaften
- + Individuell und Praxisorientiert

capFlow AG  
Tal 34, 80331 München  
Telefon: +49-89-24 29 78 -17  
email: info@capflow.de

[www.capflow.de](http://www.capflow.de)

- 3 Editorial**
- 6 Klartext**  
Südlich des Rio Grande  
Lateinamerika birgt große  
Möglichkeiten  
*Prof. Dr. Anton Kathrein, IHK für  
München und Oberbayern*
- 8 Panorama**  
Nachrichten & Studien aus  
der Unternehmerwelt
- 10 Unternehmer-Dynastien**  
Gerry Weber International AG  
Sicheres Gespür für Mode,  
Märkte und Marken

## Einführung

- 14 Enorme Chancen für deutsche Unternehmen**  
Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI) intensiviert Wirtschaftsbeziehungen  
*Dr. Olaf Berlien, ThyssenKrupp*
- 16 „Asien ist weit mehr als China und Indien“**  
Interview mit Dr. Axel Stepken, ASEAN-Sprecher im Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)
- 18 „Verstärkte Bewegung gen Osten“**  
Interview mit Prof. Dr. Rainer Lindner, Geschäftsführer, Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft
- 22 „Für die meisten Mittelständler hat sich die Auslandsinvestition gelohnt“**  
Interview mit Dr. Bernd Laber, Bereichsvorstand Mittelstandsbank International, Commerzbank AG
- 26 Zur Internationalisierung gibt es keine Alternativen**  
Wunschzettel an Wirtschaft und Politik  
*Franz-Josef Reuter, Dr. Christian Baur, Alvarez & Marsal Deutschland*

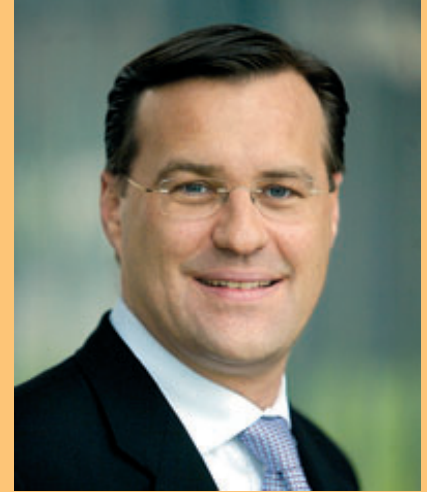
## Unternehmer im Gespräch

- 30 „Unser Ziel ist es, im Industriegeschäft Weltmarktführer zu werden“**  
Interview mit Stephan Jansen, Geschäftsführer, Zentis GmbH & Co. KG



*Gerhard Weber, Vorstandsvorsitzender, Gerry Weber International AG*

Mit weltweit rund 3.400 Mitarbeitern, mehr als 500 Houses of Gerry Weber, über 2.300 Shopflächen und erfolgreichen Marken-Onlineshops ist die Gerry Weber International AG heute eines der erfolgreichsten deutschen Fashion- und Lifestyle-Unternehmen. Der Unternehmer Gerhard Weber setzt auf internationales Trendscouting und verfügt über Vertriebsstrukturen in 62 Ländern. Mehr in der Rubrik „Unternehmerdynastien“ auf den Seiten 10–13.



*Dr. Olaf Berlien, Mitglied des Vorstandes, ThyssenKrupp AG*

Enorme Chancen für deutsche Unternehmen sieht Dr. Olaf Berlien in Nordafrika und dem Mittleren Osten. Wichtiger Wachstumstreiber ist ein Modernisierungsprozess und die Strategie der MENA-Länder, ihre Abhängigkeit von Rohstoffexporten zu verringern. Der ThyssenKrupp-Vorstand ist seit März 2011 auch Vorsitzender der NMI – Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft. Mehr auf den Seiten 14–15.

- 34 „Der Handel geht in Asien ganz andere Wege als in Europa“**  
Interview mit Bernhard M. Rösner, Geschäftsführer, C. Josef Lamy GmbH
- 38 „Made in Germany genießt im Ausland hohes Ansehen“**  
Interview mit Dr. Ioannis Ioannidis, Geschäftsführer, Oskar Frech GmbH & Co. KG
- 40 „Bei Skandinavien steht Ökologie, bei Arabern das Prestige im Vordergrund“**  
Interview mit Guido Rengers, Geschäftsführer, RivieraPool Fertigschwimmbad

## Know-how

- 42 „Das Engagement deutscher Firmen in China hat sich stark verändert“**  
Interview mit Christian Sommer, CEO, German Centre Shanghai
- 44 Beschaffungsmarkt China bleibt top**  
Große Dynamik macht Unternehmen zu schaffen  
*Minrui Ji, Dr. Kiran Mazumdar, Inverto*

- 46 „Man sollte viel Zeit für eine Verhandlung einplanen“**  
Interview mit Gerald Boess, Geschäftsführer, Kerkhoff Consulting International
- 47 Flexible Zeitplanung erforderlich**  
Vertragsverhandlungen mit chinesischen Partnern  
*Dr. André Körtgen, Peters, Schönberger & Partner*
- 48 Indisches M&A-Geschäft**  
Chancen für den deutschen Mittelstand  
*Dietmar Thiele, Network Corporate Finance*
- 50 Korruptionsbekämpfung in Indien**  
Schützenhilfe aus Großbritannien  
*Thomas Weidlich, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft*
- 54 Von der Agrarwirtschaft zum Global Player**  
Brasilien wird bei ausländischen Investoren immer beliebter  
*Dr. Fritz Audebert, ICUnet*
- 56 „Interim Management ist in Brasilien bisher eher unbekannt“**  
Interview mit Peter Burkhardt, Inhaber, E.M.C. Executives



Dr. Axel Stepken, Vorstandsvorsitzender, TÜV Süd AG

Asien ist weit mehr als China und Indien. Die zehn ASEAN-Staaten sind dabei, eine bedeutende Region im Welthandel zu werden. Die enorm wachsende Mittelschicht bietet großes Potenzial für den deutschen Mittelstand. Mehr über Chancen im ASEAN-Raum und das geplante Freihandelsabkommen der EU im Interview mit TÜV-Süd-Chef und ASEAN-Sprecher der Deutschen Wirtschaft, Dr. Axel Stepken, auf den Seiten 16–17.



Christian Sommer, CEO, German Centre Shanghai

„Das Engagement deutscher Firmen in China hat sich stark verändert“, sagt Christian Sommer, CEO, German Centre Shanghai. Das von der BayernLB betriebene Centre am Standort Pudong ist seit 2006 erste Anlaufstelle für deutsche Unternehmen in China. Mehr über die Entwicklung des German Centre, das Engagement deutscher Firmen im Reich der Mitte und die größten Herausforderungen, die das Wirtschaftsleben in China künftig prägen werden, auf den Seiten 42–44.

## Strategie & Management

- 58** Der Blick von außen  
Beiräte als strategisches Instrument für die Internationalisierung  
*Dr. Klaus Weigel, WP Board & Finance*
- 60** Internationale Akquisitionsfinanzierung  
Phasen und Herausforderungen  
*Uwe Falk, BayWa, Ralph Lück, BFdirekt*
- 62** Wegzug von Unternehmen ins Ausland und Betriebsverlagerung  
Steuerliche Fallstricke und deren Vermeidung  
*Jasmin Weinert, Kanzlei WSWP Weinert*
- 64** Corporate Social Responsibility  
Internationale wirtschaftliche Verflechtungen erfordern globales Verantwortungsbewusstsein  
*Sabine Schwab, missio – Internationales Katholisches Missionswerk*

## Fallstudien

- 66** Über Österreich nach Südosteuropa  
Rehau-Gruppe: Brückenkopf bei Wien unterstützt die Expansion
- 67** „In Österreich menscht es ein bisschen mehr“  
Interview mit Mag. Rafael Daum, CEO der Region SE, Rehau-Gruppe
- 68** In Asien einkaufen, weltweit liefern  
Royalbeach Spielwaren & Sportartikel Vertriebs GmbH: Mit frischem Kapital zu neuen Märkten
- 69** „Wir entwickeln für jeden Markt spezielle Produktvarianten“  
Interview mit Hans-Jürgen Münch, Geschäftsführender Gesellschafter, Royalbeach Spielwaren & Sportartikel Vertriebs GmbH
- 70** Wachstum mit Beteiligungskapital  
VIA Optronics GmbH: Spezialist für tageslichttaugliche Displays

## 71 „Die Nachfrage in China unterliegt starken Schwankungen“

Interview mit Jürgen Eichner, Geschäftsführender Gesellschafter, VIA optronics GmbH

## 72 Reorganisation nach schneller Expansion

Fixit Gruppe: Internationale Konsolidierung bringt mehr Transparenz

## 73 „Es war wichtig, ein gemeinsames Dach zu schaffen“

Interview mit Hanswilli Jenke, CEO der Fixit Gruppe

## 74 Zukunftsinvestment Emerging Markets

Nachhaltig vom Wachstum in den Schwellenländern profitieren  
*Frank Niehage, Bank Sarasin*

## Service

### 76 Veranstaltungen für Unternehmer

### 78 XXL-Maschinen für die Energiewende

Potenzial für die Hersteller großer Werkzeugmaschinen

*Kooperationspartner*



### 80 Literatur

Bücher für Unternehmer

### 82 Unternehmer und Nachrichten

### 81 Inserentenverzeichnis/Impressum

#### Titelbild: Stephan Jansen

Stephan Jansen ist seit 2007 einer von drei Geschäftsführern der Zentis GmbH & Co. KG und verantwortet u.a. die Bereiche Finanzen, Controlling, IT und Organisation. Sein Ziel ist es, die internationale Ausrichtung des Familienunternehmens konsequent weiter auszubauen. Zentis zählt zu Europas führenden Unternehmen für Fruchtverarbeitung. 1893 von Franz Zentis als Kolonialwarengeschäft in Aachen gegründet, erwirtschaftet Zentis heute mit weltweit 1.985 Mitarbeitern einen Konzernumsatz von über 600 Mio. EUR. Im Interview auf den Seiten 30–32 spricht Stephan Jansen über die internationale Expansion, die wichtigsten Zukunftsmärkte für Zentis sowie über die Führung eines Familienunternehmens.



# Südlich des Rio Grande

## Lateinamerika birgt große Möglichkeiten

Von Prof. Dr. Anton Kathrein, Vizepräsident,  
IHK für München und Oberbayern

*Lateinamerika und China sind die Wachstumstreiber der Weltwirtschaft. Doch während China seit Jahren in aller Munde ist, steht Lateinamerika als Absatzmarkt gerade auch für mittelständische Unternehmen nicht so sehr im öffentlichen Blickpunkt. Zu Unrecht. Denn in einer ganzen Reihe von Ländern im südlichen Amerika sind Produkte und Dienstleistungen „Made in Germany“ sehr gefragt. In den Ländern Lateinamerikas sind deutsche Unternehmen traditionell stark vertreten und deren Produkte und Technologien genießen einen hohen Stellenwert. Der Exportanteil deutscher Unternehmen in diese Region (ohne Mexiko) liegt zwar „nur“ bei 2,2%. Doch zum Exportwachstum tragen die Länder schon 4,5% bei. Für den deutschen Mittelstand bedeutet dies eine hervorragende Entwicklungsmöglichkeit. Aber wie immer beim Geschäft mit fernen Ländern müssen auch hier Chancen und Risiken abgewogen werden.*



Prof. Dr. Anton Kathrein

### Brasilien auf dem Sprung zur globalen Wirtschaftsmacht

Die größte Volkswirtschaft auf dem südamerikanischen Kontinent ist Brasilien. Das Land ist auf dem Sprung zur globalen Wirtschaftsmacht. Es steht seit Jahren im Fokus deutscher Unternehmen nicht nur als lukrativer Absatzmarkt, sondern auch als Standort für Direktinvestitionen. Zur ohnehin schon guten Ausgangssituation bieten sich im größten Land der Region in den kommenden Jahren noch zusätzliche Chancen: Für die zwei bevorstehenden Mega-Ereignisse in Brasilien – die Fußball-Weltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Spiele 2016 – sind Projekte im Volumen von ca. 40 Mrd. EUR für Stadien, Straßen, Züge und IT-Systeme geplant. Experten schätzen, dass Aufträge im Wert von rund 2 Mrd. EUR allein auf deutsche Unternehmen entfallen werden. Besonders gute Chancen

eröffnen sich im Stadionbau und bei der Sicherheitstechnik, bei denen auch das Know-how von kleinen und mittleren Unternehmen aus Deutschland und Bayern gefragt ist. Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt in Brasilien sind aber Partner vor Ort, interkulturelle Sensibilität und gute Sprachkenntnisse. Diese Hürden sollte man keinesfalls unterschätzen.

### Gute Infrastruktur in Chile

Nicht weniger attraktiv ist der Nachbarstaat Chile, die am stärksten wachsende Volkswirtschaft. Im Unterschied zu anderen Ländern der Region verfügt Chile über eine ausgezeichnete Infrastruktur. Gekoppelt mit der politischen Stabilität, einer verlässlichen Wirtschaftspolitik und Gesetzgebung sowie sehr geringer Korruption sind das exzellente Rahmenbedingungen für gute Geschäfte. Im Vordergrund stehen die Branchen Bergbau – Chile verfügt über rund 40% der weltweiten Kupferreserven –, Energiewirtschaft, Land- und Forstwirtschaft und Tourismus. Darüber hinaus verfügt das Land über eines der modernsten Telekommunikationsnetze Lateinamerikas. Schon in den vergangenen Jahren hat sich diese Branche extrem dynamisch entwickelt.

### Mexiko: Sprungbrett nach Zentral- und Südamerika

Als Sprungbrett nach Zentral- und Südamerika eignet sich Mexiko immer noch. Durch die Nordamerikanische

#### ZUR PERSON: PROF. DR. DR. H.C. ANTON KATHREIN

Prof. Dr. Dr. h.c. Anton Kathrein ist Vizepräsident der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern sowie persönlich haftender, geschäftsführender Gesellschafter der Kathrein-Werke KG. Der weltweit älteste und größte Antennenhersteller beschäftigt weltweit in 14 Produktionsstätten und 58 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften über 6.500 Mitarbeiter. [www.ihk-muenchen.de](http://www.ihk-muenchen.de)

Freihandelszone NAFTA ist die mexikanische Wirtschaft eng mit der weltgrößten Wirtschaft der USA verbunden. Deshalb hat das Land das Potenzial, die siebtgrößte Volkswirtschaft der Welt zu werden. Doch so sehr die Chancen winken, stellen die wachsende Kriminalität und das Drogenproblem ein enormes Risiko dar. Diese Probleme machen auch vor Mexikos Industriezentrum Monterrey-Nuevo Leon nicht halt. Viele Investitionen werden deshalb verzögert.

#### **Beachtliches Wachstum in Kolumbien**

Dagegen übt Kolumbien, seit es nicht mehr im Zentrum des Drogenkrieges steht, eine immer größere Anziehungskraft auf ausländische Investoren aus. Die zentrale Lage zwischen Süd- und Mittelamerika und der Zugang zu zwei Ozeanen kennzeichnen die gute geopolitische Lage Kolumbiens. Ein beachtliches Wachstum von 4% 2010, Rohstoffreichtum und politische Stabilität: Das sind Argumente, die Investoren schätzen. Hinter Russland ist Kolumbien Deutschlands zweitgrößter Kohlelieferant. Auch über Öl, Nickel und Goldvorräte verfügen die Kolumbianer. Besonders gute Absatzchancen für deut-

sche Technik bietet deshalb der kolumbianische Bergbau, mit einem Rekordjahr 2010.

#### **Argentinien: reich an Ressourcen**

Auch heute ist die Wirtschaft Argentiniens, reich an Ressourcen, immer noch doppelt so groß wie die von Chile und wuchs 2010 um atemberaubende 9,2%. Das Potenzial für weiteres Wachstum ist vorhanden. Doch fehlt die Einigung mit dem Pariser Club über die Entschuldung des einst bankrotten Staates, die eine Rückkehr Argentiniens auf die internationalen Finanzmärkte ermöglichen würde. Insbesondere der Weg zu neuen staatlichen Krediten und Bürgschaften der Club-Mitgliedsländer wäre frei.

#### **Newcomer Uruguay und Paraguay**

Klein aber fein sind nicht zuletzt auch die zwei stark wachsenden Märkte Uruguay und Paraguay. Während Uruguay aufgrund seines ultramodernen Hafens mit seiner Türfunktion zu den Giganten Brasilien und Argentinien punktet, positioniert sich Paraguay mit seinen extrem niedrigen Standortkosten und einem enormen Wachstum von über 14% pro Jahr.

Anzeige

BAYERN  INTERNATIONAL  
Ein Unternehmen der Bayerischen Staatsregierung



## KOMPETENZ FÜR AUSLANDSMÄRKTE

### SIE WOLLEN NEUE MÄRKTE ERSCHLIESSEN?

#### **Ihr Partner: Bayern International**

- Beteiligen Sie sich an rund 50 Auslandsmessen pro Jahr
- Reisen Sie mit politischer Begleitung in Zukunftsmärkte
- Informieren Sie sich über neue Märkte auf Unternehmerreisen
- Treffen Sie Ihre Businesspartner mit „Bayern - Fit for Partnership“
- Präsentieren Sie sich online in den „Key Technologies in Bavaria“

Kontakt über 089 - 66 05 66 - 0 oder das Internet

[WWW.BAYERN-INTERNATIONAL.DE](http://WWW.BAYERN-INTERNATIONAL.DE)

Sebapharma Gründer Dr. Heinz Maurer wird 90

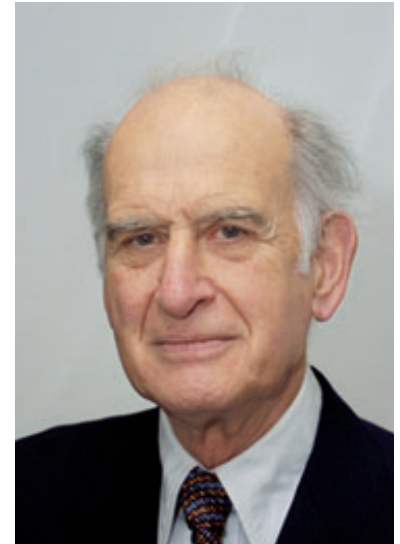


Dr. Heinz Maurer

Der Erfinder der „Seife ohne Seife“ und gleichzeitig Gründer der Sebapharma GmbH & Co. KG, **Dr. med. Heinz Maurer**, hat am 11. Oktober seinen 90. Geburtstag gefeiert. 1967 ging sebamed in Produktion. Im August vergangenen Jahres wechselte Dr. med. Heinz Maurer aus der Geschäftsführung in den Firmenbeirat und übertrug die Geschäftsleitung seinem Sohn Thomas Maurer sowie Dr. Rüdiger Mittendorf. Aktuell erzielt das mittelständische Unternehmen einen Jahresumsatz von 110 Mio. EUR.

Verleger Dr. Hermann Herder verstorben

Der Verleger **Hermann Herder** ist am 12. November im Alter von 85 Jahren nach kurzer schwerer Krankheit im Kreise seiner Familie verstorben. Nach seinem Jurastudium und anschließender Promotion sowie diversen Auslandsaufenthalten stieg Dr. Herder 1957 in das Familienunternehmen ein. 1963 übernahm er in fünfter Verlegergeneration die Gesamtleitung des Herder Verlags und expandierte in den englisch- und spanischsprachigen Raum. 1999 zog er sich aus der Geschäftsleitung zurück und übergab die Führung der Freiburger Zentrale seinem Sohn Manuel. Der US-Verlag Crossroad wird von seiner Tochter Dr. Gwendolin Herder geleitet, Editorial Herder in Barcelona von seinem Sohn Dr. Raimund Herder. In seiner Laufbahn wurde er mit verschiedenen staatlichen, päpstlichen und akademischen Auszeichnungen geehrt.



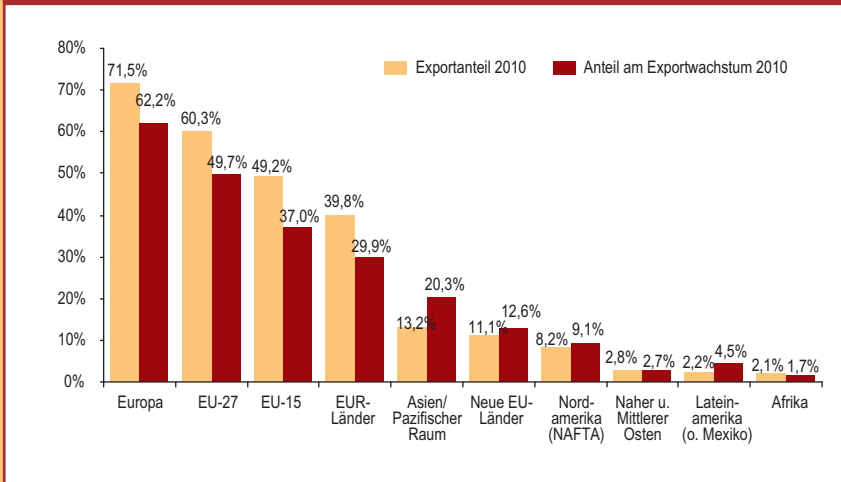
Dr. Hermann Herder

AHK-WELTKONJUNKTURBERICHT: EUROPA BLEIBT EXPORTBASIS DER DEUTSCHEN INDUSTRIE

Die deutschen Unternehmen sind auf den europäischen Absatzmärkten weiterhin sehr erfolgreich, die Bedeutung der außereuropäischen Märkte nimmt jedoch zu. Die EU-Staaten bleiben Deutschlands wichtigste Handelspartner, 62% der deutschen Exporte gehen 2011 in

diese Märkte. Deutschlands bester Kunde bleibt nach wie vor Frankreich. Aufgrund des hohen Ausgangsniveaus sind starke Zuwächse allerdings schwierig. Dies ist Ergebnis des AHK-Weltkonjunkturberichts des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK).

ANTEIL VERSCHIEDENER REGIONEN AN DEUTSCHEN GESAMTEXPORTEN UND ANTEIL AM DEUTSCHEN EXPORTWACHSTUM 2010



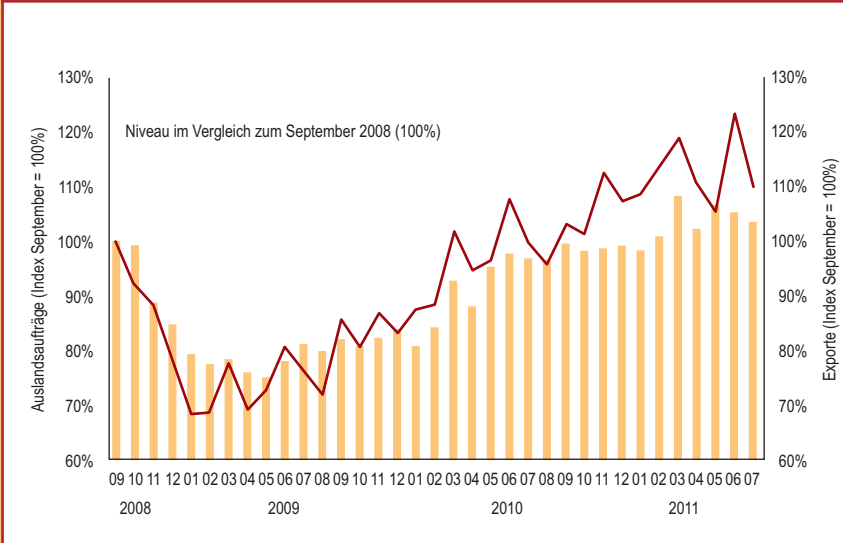
Quelle: Destatis, DIHK Prognose

Für Europa wird 2012 nur ein unterdurchschnittliches Wachstumstempo zu verzeichnen sein, besonders stark ist die Dynamik in Asien und Lateinamerika. So wird beispielsweise China 2012 die USA als wichtigsten Absatzmarkt Deutschlands außerhalb der EU überholen. Die Ausfuhren nach China werden 2012 schätzungsweise bei einem Volumen von 85 Mrd. EUR liegen. Schon nach der Wirtschaftskrise 2009 waren es die BRIC-Staaten, die den deutschen Export wieder auf Erfolgskurs brachten. [www.dihk.de](http://www.dihk.de)



## BDI-AUSSENWIRTSCHAFTSREPORT: EXPORTDYNAMIK SCHWÄCHT SICH AB

### DEUTSCHE AUSLANDSAUFTRÄGE UND EXPORTE



Quelle: Deutsche Bundesbank (kalenderbereinigte Werte)

in der gegenwärtigen Finanzmarktsituation und den zunehmenden Unsicherheiten für die Weltwirtschaft. Zu diesem Schluss kommt der Außenwirtschaftsreport 4/2011, den der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) quartalsweise herausgibt. Gleichzeitig wachsen die Exporte deutscher Unternehmen stärker als der Welthandel und profitierten besonders in den ersten Monaten des Jahres von der weltweit anziehenden Nachfrage. „Der Weltmarktanteil an Produkten made in Germany nimmt weiter zu“, verdeutlicht Markus

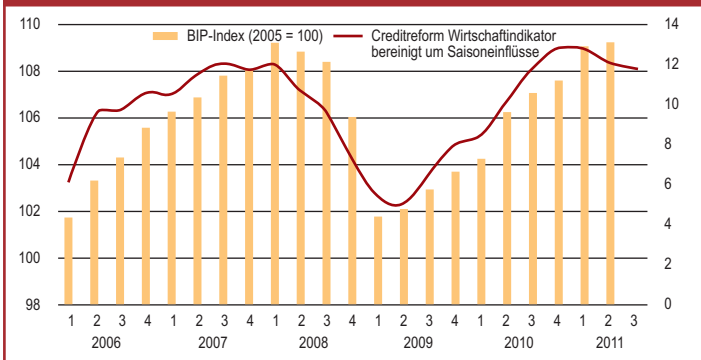
Die deutsche Industrie rechnet dieses Jahr insgesamt mit einem Exportplus von 11%. Im Vergleich zum ersten Halbjahr 2011 schwächt sich die Dynamik jedoch ab, hier waren die deutschen Exporte noch um mehr als 15% gestiegen. Die Gründe dafür liegen hauptsächlich

Kerber, Hauptgeschäftsführer des BDI. So lagen die deutschen Exporte insgesamt 15,4% über dem Vorjahreszeitraum und 8,7% über den Werten des ersten Halbjahres 2008 vor der weltweiten Wirtschaftskrise. [www.aussenwirtschaftsreport.de](http://www.aussenwirtschaftsreport.de)

### Creditreform: Aufschwung geht dem Ende entgegen

Im laufenden Geschäftsjahr 2011 wird die Wirtschaftsleistung Deutschlands noch einmal wachsen, danach geht der Aufschwung jedoch dem Ende entgegen. Grund dafür ist die durch die Schuldenkrise in Europa entstandene Unsicherheit, die die Erwartungen der deutschen Wirtschaft deutlich negativ beeinflusst hat. Zu diesem Ergebnis kommt der Creditreform Wirtschaftsindikator 4/2011, der mit +11,7 Punkten unter dem Vorquartal (+12,0 Punkte) liegt. Er hat damit seinen dritten Rückgang in Folge zu verzeichnen. Besonders der zuvor boomende Export schwächt sich merklich ab. Dennoch ist kein Konjunkturpessimismus angebracht. Wachstumsimpulse kommen dabei zurzeit eher aus dem Binnenmarkt. Zudem hat der vorhergehende Aufschwung die Unternehmen gegen eine mögliche Konjunkturabschwächung widerstandsfähig gemacht. [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)

### BIP UND CREDITREFORMWIRTSCHAFTSINDIKATOR



Quelle: Creditreform

### Stiftung Familienunternehmen: Deutscher Mittelstand interessanter Partner für Russland

Deutsche Familienunternehmen werden als attraktive Partner für aufstrebende russische Regionen gesehen. Gesucht wird vorrangig nach kooperationswilligen Partnern, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, und mit deren Hilfe sich die



russischen Regionen weiter entwickeln können. „Russland bleibt aufgrund seines umfassenden Modernisierungsbedarfs ein wichtiger und aufnahmefähiger Export- und Investitionsmarkt gerade für deutsche Familienunternehmen“, so Prof. Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, die zu diesem Thema eine Studie veröffentlicht hat. Diese bietet einen Einblick in die wirtschaftliche Situation Russlands und zeigt Kooperationschancen für deutsche Unternehmen. [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Gerry Weber International AG

*Sicheres Gespür für Mode, Märkte und Marken*

*Die Ehefrau und die 17-jährige Tochter schauen nur ganz kurz missmutig von ihren Tellern auf. „Ja ja, Gerhard Weber wirst du jetzt portraituren. Gerhard Werbitte? Is' ja interessant.“ Doch schnell dreht sich die gespielte Langeweile in größtes Interesse, als im Gespräch klar wird, dass der Gerhard in der Modebranche Gerry heißt und Gerry Weber sowohl für die Tochter als auch die Angetraute ein Top-Label ist. Mit weltweit mehr als 500 Houses of Gerry Weber, über 2.300 Shopflächen und erfolgreichen Marken-Onlineshops ist die Gerry Weber International AG heute eines der bekanntesten und erfolgreichsten deutschen Fashion- und Lifestyle-unternehmen.*



Gerhard Weber

### Global Player aus Ostwestfalen

Auch international gehört Gerry Weber zu den ganz Großen: Mit rund 3.400 Mitarbeitern weltweit setzt Gerry Weber auf internationales Trendscouting, Vertriebsstrukturen in 62 Ländern, internationale Partner wie die amerikanische Kaufhauskette Bloomingdale's und Spaniens größte Kaufhauskette El Corte Inglés, Department Stores in Hongkong und Jakarta oder Partner in Kairo, Moskau und Toronto. Auch Karstadt gehört zu seinen beliebten Abverkaufsstätten. Ein Karstadt-Manager aus dem Hessischen sagt: „Wenn bei uns einer rufen würde, Gerry

Weber raustreten', sähen bei uns viele Kleiderständer leer aus.“ Damit gehört Gerhard Weber, Mitbegründer, Chef und größter Einzelaktionär der ostwestfälischen Bekleidungsgruppe Gerry Weber, zu den erfolgreichsten Modeunternehmern Europas. Sein Unternehmen lebt von seinem sicheren Gespür für Märkte, Marken und Mode. Im Sommer feierte er seinen 70. Geburtstag. Doch ans Aufhören denkt er nicht. „Solange ich körperlich fit bin, ist das schlecht vorstellbar“, sagt er. Zwei Jahre lang noch will Weber die Geschicke des Unternehmens führen.

### Nachfolger in Sicht

Von 2013 an wolle er dann etwas kürzer treten und aus dem Vorstand ausscheiden, verrät er. Sohn Ralf ist BWLer und hat sich schon als Geschäftsführer der Gerry Weber World und als Leiter des Controlling bewährt. Wird er Nachfolger? Gerhard Webers Antwort: „Da gibt es gleich mehrere mögliche Schultern, auf die sich die Verantwortung verteilen lässt. Mein Sohn hat bestimmt auch das Zeug dazu, aber das entscheidet der Aufsichtsrat.“ Auch in Jahren, in denen die Bekleidungsbranche stark zu kämpfen hatte, konnte sich die Gerry-Weber-Gruppe in einer eigenen Firmenkonjunktur sonnen und stets ansehnliche Zuwachsraten bei Umsatz und Ergebnis präsentieren. Wachstumstreiber ist der eigene

#### KURZPROFIL: GERRY WEBER INTERNATIONAL AG

Gründungsjahr:	1973
Branche:	Modeindustrie/Textilien
Unternehmenssitz:	Halle/Westfalen
Mitarbeiterzahl:	rund 3.400 weltweit
Umsatz:	621,9 Mio. EUR (2009/10)
Internet:	www.gerryweber.com

Einzelhandel mit den Flaggschiffäden „Houses of Gerry Weber“, die inzwischen auch in zahlreichen internationalen Metropolen zu finden sind. Aber auch den klassischen Einzelhandelskunden verhelfen seine offenbar den Geschmack vieler Damen treffenden Kollektionen zu erfolgreichen Abverkaufsstatistiken und guten Margen. Mit dem Aufbau seiner eigenen Ladenkette „Houses of Gerry Weber“ hat Weber sich unabhängiger vom Einzelhandel gemacht. „Man muss wissen, was der Endverbraucher will“, sagt Weber im Gespräch mit der Unternehmeredition. „Das ist entscheidend.“ Modische Teile verkauften sich derzeit am besten. Woher er das weiß? „Indem wir Informationen direkt am Point

of Sale in unseren Houses of Gerry Weber sammeln. Diese fließen direkt wieder in die Kollektionserstellung ein.“



Mit weltweit mehr als 500 Houses of Gerry Weber und über 2.300 Shopflächen zählt die Gerry Weber International AG zu den erfolgreichsten deutschen Fashion- und Lifestyleunternehmen.

Anzeige

BF.direkt AG | Fremdkapitalberatung



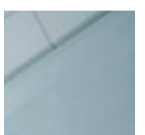
## Unabhängige Beratung für Ihr unternehmerisches Finanzmanagement

- Ihr Spezialist für:
- Realisierung unternehmerischer Finanzierungsvorhaben
  - Optimierung ratingrelevanter Bankenkommunikation

[www.bf-direkt.de/fremdkapitalberatung](http://www.bf-direkt.de/fremdkapitalberatung)

Wenden Sie sich an Ihren Spezialisten für Fremdkapitalberatung:

Karl-Otto Neubrand  
Kredit- und Risikomanagement  
T 0711 - 22 55 44 116  
E [advisory@bf-direkt.de](mailto:advisory@bf-direkt.de)



Abverkaufsdaten und die Erfahrungen aus den eigenen Läden wertet eine ausgeklügelte IT täglich aus. Weber: „Dadurch haben wir einen guten Überblick, welche Ware draußen im Handel läuft oder nicht. Daraus ziehen wir die Schlüsse für unsere Kollektionserstellung und können schnell reagieren.“

### „Gerry“ steht im Sommer um 4.45 Uhr auf

Dass Weber Senior noch viel Power hat, sieht der, der ihn durchs Gerry-Weber-Designzentrum in Halle begleitet. Im schnellen Marsch stürmt der Firmenpatriarch durch die hohen, hellen Räume. Er hält aber alle paar Meter an, gibt Anweisungen, lässt sich Bericht erstatten oder kontrolliert. Im Sommer beginnt sein Tag oft um 4.45 Uhr. Um 5.15 Uhr ist Abschlag auf dem Golfplatz. 18 Löcher. Um 7.45 Uhr sitzt er am Schreibtisch. Nach einer Lehre als Industriekaufmann eröffnete Weber schon 1965 sein erstes Geschäft. „Niemand hat mir zugeutraut – mit 24 Jahren und gerade Vater von Zwillingen geworden –, das Geschäft erfolgreich zu führen“, blickt er zurück. Doch das neue Unternehmen expandiert schnell. „Die ersten vier Läden wurden von mir in der Freizeit gemanagt. Hauptberuflich war ich in einem Bekleidungsunternehmen beschäftigt.“ Er wollte der Familie eine monetär sichere Grundlage bieten. „Das war schon hart. Aber daraus ist Gerry Weber entstanden“, berichtet er.

### „Ich hatte Glück“: Steffi Graf als noch Unbekannte angeheuert

Bald betreibt Weber nicht nur Modegeschäfte, sondern steigt mit seinem Partner Udo Hardieck auch in die Textilproduktion ein. Bei seinem Siegeszug hat der gelernte Kaufmann Glück: „Wir haben 1986 die damals 17-jährige Steffi Graf als Werbeikone engagiert. Ein Jahr später stand sie bereits an der Weltspitze. Das konnten wir zwar nicht ahnen, aber der Schachzug hat der Firma gut getan. Und heute stehen wir mit Stefanie und ihrem Mann André immer noch in Kontakt.“ Im vergangenen Jahr konnte Weber den Tennisstar für ein Showmatch an der Seite



Derzeit wird der Unternehmenssitz in Halle/Westfalen umgebaut. Weil die Logistik an externe Dienstleister outgesourct wurde, konnte eine ehemalige Logistikhalle zu einem Kreativcenter auf zwei Etagen ausgebaut werden.

von Henri Leconte verpflichtet. Auch 2012 wird sie bei den 20. Gerry Weber Open einen Schaukampf bestreiten. Dass Gerhard Weber und sein Partner Anfang der 90er Jahre das Gerry-Weber-Stadion in Halle/Westfalen gebaut haben, zählt zu seinen vielen glücklichen Schachzügen und war eine güldene Entscheidung. Dort finden seither Großveranstaltungen wie andere Sportwettkämpfe und Konzerte statt. Allein das Gerry-Weber-Tennisturnier wird in 120 Ländern übertragen. „Dadurch haben wir in vielen Ländern einen Bekanntheitsgrad erreicht, den wir allein mit dem Werbebudget des Unternehmens niemals erreicht hätten, und einen Werbewert für die Modemarke, der nicht zu beziffern ist. Man kennt uns in den Ländern, bevor wir dort mit Partnern oder in Eigenregie überhaupt ein Geschäft eröffnen.“ Zu seinem geschäftlichen Siegeszug gehörte auch die Modernisierung und Straffung der Kollektionen. Das löste eine kleine Revolution im Unternehmen aus. Über mehrere Saisons wurde Schritt für Schritt der Modegrad der Themen erhöht und auf starke Outfits konzentriert.

### Kollektion und damit Komplexität um 80% verringert

„Wir bieten heute 21 Themen mit je 35 Teilen im Jahr an. Das heißt, den Kollektionsumfang haben wir um 80% reduziert, sind so schneller und für den Handel noch interessanter geworden.“ Weniger Themen mit weniger Teilen bedeuten eben auch niedrigeren Materialaufwand – das hält die Produktionskosten niedrig. Zudem produziert

Gerry Weber in kostengünstigen Beschaffungsländern wie China, wo alle Fertigungsorte vor Ort betreut und ständig kontrolliert werden. Zu dem Zweck hat das Unternehmen in Shanghai ein Büro mit eigenen Technikern aufgebaut, die die Qualitätsstandards überwachen. Ware wegen geringer Qualität zurückschicken war gestern. Heute wird am Produktionsstandort nötigenfalls Ware abgewiesen. Der Firmenboss ist auch wegen seiner markigen Stimme bei Mitarbeitern gefürchtet, wenn er sie bei Fehlern ertappt. Grundsätzlich ist dem 70-Jährigen aber sehr wichtig, dass sich seine Belegschaft wohl fühlt. Im Augenblick wird der Unternehmenssitz in Halle/Westfalen komplett umgebaut. Weil die Logistik an externe Dienstleister outsourct wurde, konnte eine ehemalige Logistikhalle zu einem Kreativcenter auf zwei Etagen ausgebaut werden.

**Logistik outsourct:  
Platz für Showrooms und Kindergarten**

So sind Showrooms für fünf Marken und attraktive Großraumbüros für die Mitarbeiter entstanden. Im Augenblick plant das Unternehmen einen betriebseigenen Kindergarten auf dem Gelände. Weber: „Wir möchten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern und dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter ideale Bedingungen haben, um nach der Elternzeit ihre Karriere fortzuführen.“  
Schlussbemerkung: Der Artikel ist geschrieben. Ehefrau wie 17-jährige Tochter haben ihn gelesen, bringen ihre Gerry-Weber-Teile zum Schreiber dieser Zeilen ins Büro. Sie sind von dem Modelabel beeindruckt. Wirklich.

Thomas Grether  
redaktion@unternehmeredition.de

Anzeige

**Der Club der guten  
Hoffnung. Hier kommt  
soziale Verantwortung an.**

Ihnen liegt soziale Verantwortung am Herzen? Professionelles Know-how und ein internationaler Projektpartner gehören dazu.

Seit Jahrzehnten fördern wir Projekte in Afrika, Asien und Ozeanien. Dabei bilden christliche Werte die Basis unseres Handelns.

Gerechtigkeit und Frieden für die "Eine Welt" ist unsere Mission.

Sie wollen sich sozial engagieren? Willkommen im Club. Ich freue mich auf Ihren Anruf.



Sabine Schwab  
CSR-Referentin  
Tel: 089/5162-318  
s.schwab@missio.de



[www.club-der-guten-Hoffnung.de](http://www.club-der-guten-Hoffnung.de)

# Enorme Chancen für deutsche Unternehmen

*Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI) intensiviert Wirtschaftsbeziehungen*

*Von Dr. Olaf Berlien, Mitglied des Vorstandes, ThyssenKrupp AG*

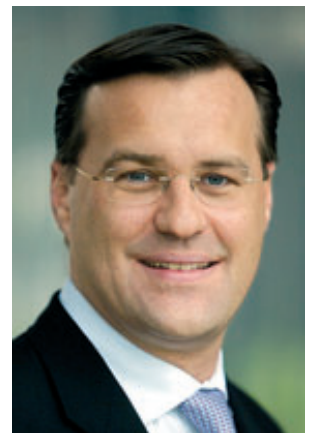
Öl und Erdgas sichern den Ländern der Region Nordafrika und Mittlerer Osten (MENA) heute und in den nächsten Jahrzehnten dauerhaft hohe Einnahmen. Die Länder der Region ruhen sich auf ihrem Reichtum jedoch nicht aus. Sie arbeiten intensiv an Lösungen, ihre Volkswirtschaften langfristig erfolgreich zu machen. Die anstehenden Herausforderungen sind dabei von unterschiedlicher Größenordnung. In Dubai tragen Ölexporte aktuell nur 5% zur Wirtschaftsleistung bei, während sie in Saudi-Arabien für fast 30% des Haushalts stehen.

## **Diversifizierung soll Abhängigkeit von Rohstoffen verringern**

Beachtlich ist die Konsequenz, mit der einige der Länder in der MENA-Region ihre Abhängigkeit von Rohstoff-Exporten verringern wollen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der fundierten Ausbildung der oft jungen Arbeitskräfte. Ein anderer ist die Erweiterung der industriellen Wertschöpfungsketten und die Etablierung als innovative Investitionsstandorte. Ein Beispiel: Allein im September 2011 wurden am Dubai International Airport über 4,2 Millionen Passagiere abgefertigt. Die Kapazität soll nach 2015 sogar auf 90 Millionen pro Jahr steigen – im Vergleich zu prognostizierten 80 Millionen Fluggästen in Frankfurt im Jahr 2015. Zusätzlich entsteht der Dubai World Central Maktoum International Airport, der künftig 160 Millionen Passagieren jährlich als Drehscheibe in die ganze Welt dienen wird.

Mit gigantischen Investitionssummen für den Ausbau der Infrastruktur – wie etwa in Saudi-Arabien – positioniert sich die Region als wichtiger Knotenpunkt und internationaler Logistikstandort. Die Diversifizierung der lokalen Volkswirtschaften ist gleichzeitig ein entscheidendes Mittel, um

dringend benötigte Arbeitsplätze für die große Zahl junger Menschen zu schaffen und deren Potenzial zu nutzen. Dafür ist in einigen Transformationsländern der konsequente Ausbau eines wettbewerbsfähigen Privatsektors erforderlich, insbesondere im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen. In diesem wichtigen und notwendigen Modernisierungsprozess ist die deutsche Wirtschaft auch in den nächsten Jahren ein leistungsfähiger und zuverlässiger Partner.



Dr. Olaf Berlien

## **NMI setzt auf Dialog**

Die im Frühjahr neu gestartete Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft (NMI) hat sich daher zum Ziel gesetzt, die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und der Region weiter zu intensivieren. Dabei setzt die NMI auf Partnerschaft und auf den Dialog mit den Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft. Damit wird ein effektiver und zielgerichteter Austausch auf der Basis gegenseitigen Vertrauens – zum beiderseitigen Vorteil – möglich. Denn es sind gerade deutsche Unternehmen, die über das Know-how verfügen, das in der MENA-Region gebraucht wird. Mit ihrer Expertise, beispielsweise bei komplexen, ressourceneffizienten Produktionsverfahren, beim Ausbau von leistungsfähiger Infrastruktur oder auch beim Aufbau von beruflicher Aus- und Weiterbildung, ist die deutsche Wirtschaft ein idealer Kooperationspartner, um Wachstum zu schaffen, das eine nachhaltige Entwicklung sichert. Die NMI steht den deutschen Unternehmen, die sich in Nordafrika und dem Mittleren Osten engagieren, und den Ländern der Region bei ihren anstehenden Herausforderungen als Partner zur Seite, um die Modernisierungsprozesse zu einem Erfolg für alle Beteiligten zu machen. Die damit verbundenen Chancen sind enorm.

### **ZUR PERSON: DR. OLAF BERLIEN**

Dr. Olaf Berlien verantwortet im ThyssenKrupp-Konzern die Technologie-Sparte und die Zuständigkeit zur MENA-Region. Seit März 2011 ist er Vorsitzender der NMI – Nordafrika Mittelost Initiative der Deutschen Wirtschaft, die von BDI, DIHK, Afrika-Verein, BGA und Bankenverband getragen wird. [www.bdi.eu](http://www.bdi.eu), [www.thyssenkrupp.de](http://www.thyssenkrupp.de)

# Unternehmeredition Sponsoring-Partner 2011



Network Corporate Finance #  
Private Advisors.



# „Asien ist weit mehr als China und Indien“

Interview mit Dr. Axel Stepken, ASEAN-Sprecher im Asien-Pazifik Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA)

Die zehn ASEAN-Staaten sind dabei, eine bedeutende Region im Welthandel zu werden. Die enorm wachsende Mittelschicht und ein daraus resultierender Bedarf an Konsumgütern, Dienstleistungen, Produktionsanlagen und Infrastruktur bieten großes Potenzial für den deutschen Mittelstand. Im Interview spricht Dr. Axel Stepken, ASEAN-Sprecher der Deutschen Wirtschaft und TÜV-Süd-Chef, über Chancen im ASEAN-Raum, das geplante Freihandelsabkommen der EU sowie die Aktivitäten des TÜV Süd in der Region.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Stepken, wie bewerten Sie aktuell das Engagement der deutschen Wirtschaft, insbesondere des Mittelstandes, in den ASEAN-Staaten? Welches Potenzial bieten die kleineren Staaten?

**Stepken:** Der Verbund südostasiatischer Staaten ist auf dem Weg, eine besonders bedeutende Region im Welthandel zu werden. Die zehn ASEAN-Länder haben das Ziel formuliert, bis 2015 eine gemeinsame Freihandelszone zu errichten. Mit rund 600 Mio. Menschen ist der Staatenverbund als Ganzes betrachtet die neuntgrößte Volkswirtschaft der Welt und bietet aufgrund des Bevölkerungswachstums, steigender Einkommen und eines hohen Bedarfs beim Ausbau der Infrastruktur insbesondere für den deutschen Mittelstand große Chancen.

**Unternehmeredition:** Welchen ASEAN-Ländern sollten Mittelständler besonderes Augenmerk schenken?

**Stepken:** Für mittelständische Unternehmen sind ASEAN-Länder wie Indonesien, Thailand, Vietnam und Malaysia oder der Stadtstaat Singapur für den ersten Schritt nach Asien gut geeignet. Wir haben bei unseren Kunden aus dem Mittelstand oft die Erfahrung gemacht, dass es in den ASEAN-Ländern gut gelingen kann, in einem spezifischen

Marktsegment schnell zu wachsen und ein etablierter Partner im lokalen Markt zu werden. Trotzdem sollte man die Herausforderungen nicht unterschätzen: Dazu gehören derzeit noch Defizite in der städtischen Infrastruktur oder behördliche Regelungen, die ausländischen Investoren wie einheimischen Unternehmen durchaus den Alltag erschweren. Strategisch wichtig ist, dass der ASEAN-Verbund zukünftig ohne Zollschranken mit China handeln wird – das macht ihn auch als Brückenkopf für das Reich der Mitte interessant. Schon heute haben China und die ASEAN-Staaten Zollfreiheit für fast 7.000 Produkte umgesetzt. Eine wichtige Entwicklung, denn nicht nur die deutschen Großunternehmen, auch der Mittelstand hat sich längst darauf eingestellt, dass Asien weit mehr ist als China und Indien.



Dr. Axel Stepken

**Unternehmeredition:** Die Euro-Krise, zunehmende Staatsverschuldung und Turbulenzen an den Finanzmärkten trüben die Aussichten für die Weltwirtschaft. Wie schätzen Sie die konjunkturelle Entwicklung in den ASEAN-Staaten 2012 ein?

**Stepken:** Angesichts der ökonomischen Friktionen in der EU und in den USA werden deutsche Unternehmen ihren Blick verstärkt auf neue Wachstumsregionen richten müssen – eine besonders viel versprechende, jedoch auch herausfordernde Region sind die ASEAN-Staaten. Mit einem Gesamtwachstum der ASEAN-Länder von 7,8% im Jahr 2010, einem prognostizierten Anstieg von 5,5% im laufenden Jahr und 5,7% 2012 bilden diese Länder eine der dynamischsten Regionen weltweit. Ein enormer Ausbau der Mittelschicht ist Garant für anhaltendes Wachstum. So werden alleine in Indonesien bereits 2014 150 Mio. Menschen der Mittelschicht angehören, nachdem es 2004 gerade einmal 1,6 Mio. waren. Die Konsumenten fragen nach hochwertigen Konsumgütern und Dienstleistungen – zum Beispiel nach guter medizinischer Versorgung.

## ZUR PERSON: DR. AXEL STEPKEN

Dr. Axel Stepken ist Vorstandsvorsitzender der TÜV Süd AG und ASEAN-Sprecher im Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft (APA). Der APA ist als Gemeinschaftsinitiative von BDI, DIHK, OAV, BGA und Bankenverband das Sprachrohr der deutschen Asienwirtschaft gegenüber der Politik in Deutschland und in den asiatischen Partnerländern.  
[www.asien-pazifik-ausschuss.de](http://www.asien-pazifik-ausschuss.de), [www.tuev-sued.de](http://www.tuev-sued.de)



Gleichzeitig wächst der Bedarf an modernen Produktionsanlagen sowie an Infrastruktur und Logistikdienstleistungen.

**Unternehmeredition:** Welche Strategien verfolgen deutsche Unternehmen primär in den ASEAN-Staaten – kostengünstige Produktion oder Erschließung neuer Märkte?

**Stepken:** Ein gemeinsamer ASEAN-Binnenmarkt bietet enorme Chancen für die deutsche Wirtschaft – doch ist dies allein noch kein Garant für hohen Absatz. Diese Erfahrung haben deutsche Unternehmen auch im EU-Binnenmarkt gemacht. Die außerordentliche Vielfalt der ASEAN-Region mit Blick auf Religion, Sprache und Entwicklungsstand verlangt eine intensive Auseinandersetzung mit den lokalen Märkten. Ein „one size fits all“-Ansatz ist wenig Erfolg versprechend. Viele deutsche Unternehmen nutzen die landesspezifischen Standortvorteile einzelner ASEAN-Mitglieder und verknüpfen sie miteinander.

**Unternehmeredition:** Wie ist der aktuelle Stand der Freihandelsabkommen der EU mit asiatischen Ländern?

**Stepken:** Die Europäische Kommission hat 2007 ein Verhandlungsmandat für ASEAN, Indien und Südkorea erhalten, ein Schritt, auf den die deutsche Wirtschaft lange gewartet hat. Der APA, in dem ich mich zusammen mit anderen Unternehmensvertretern engagiere, hat sich seit Jahren nachdrücklich dafür eingesetzt. Das erste dieser Abkommen wurde im Juli 2011 mit Südkorea in Kraft gesetzt. Die Verhandlungen mit Indien laufen nicht so erfolgreich, wie wir das erhofft hatten. Wir wollen ein Abkommen, das den Namen Freihandelsabkommen wirklich verdient, Indien will viele Zölle dauerhaft beibehalten. Bei den Verhandlungen mit ASEAN hat die Europäische Kommission 2009 aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen beschlossen, auf bilaterale Gespräche umzuschwenken. Die Verhandlungen mit Singapur stehen kurz vor einem Abschluss, und auch mit Malaysia scheint ein Abkommen in Sicht. Mit weiteren Ländern dauern die Vorgespräche seit 2010 an.

**Unternehmeredition:** Welche Rolle spielen die ASEAN-Staaten für TÜV Süd?

**Stepken:** Südostasien ist ein wichtiger Eckpfeiler unserer Wachstumsstrategie. Wir haben 1997 ein Büro in Indonesien eröffnet – und seitdem unsere ASEAN-Präsenz konsequent ausgebaut. Ein wichtiger Meilenstein war die Übernahme der PSB-Gruppe in Singapur im Jahr 2005. Unsere Präsenz auf den ASEAN-Märkten ist die logische Folge der zunehmenden Globalisierung und der weltweiten Handelsströme. Als „Enabler“ der Globalisierung übernehmen wir nicht nur die Kontrolle der internationalen Liefer- und Produktionsketten, sondern auch die Zertifizierung von Produkten und Prozessen. Unsere Prüfungen folgen weltweit den gleichen Standards – eine Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Angeboten und einen wirklich fairen Wettbewerb.

**Unternehmeredition:** Welche Dienstleistungen bieten Sie in den ASEAN-Staaten an?

**Stepken:** In Südostasien haben wir uns auf die besonderen Stärken dieser Märkte ausgerichtet – insbesondere auf die Spitzenposition der ASEAN-Staaten bei der Herstellung von Textilien, Bekleidung und Schuhen. Allein in den letzten drei Jahren hat TÜV Süd hier deshalb über 10 Mio. EUR in Infrastruktur für die Prüfung von Textilien und Lebensmitteln investiert – entsprechende Prüfeinrichtungen unseres Hauses gibt es aktuell in Indonesien, Malaysia, Singapur, Thailand, auf den Philippinen und – seit 2010 – auch in Vietnam.

**Unternehmeredition:** Welchen wichtigen Rat würden Sie anderen deutschen Unternehmern bei der Expansion in den ASEAN-Raum geben?

**Stepken:** So groß sind die Unterschiede zwischen Asien und Europa eigentlich nicht: Sorgfältige Partnersuche vor Ort ist überall entscheidend! Unser Vorteil als Deutsche: Partner in Asien schätzen unsere deutsche Gründlichkeit und Zuverlässigkeit. Auf dieser Grundlage lassen sich hervorragende Geschäftsbeziehungen entwickeln!

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Stepken, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

DEUTSCHE  
**REVO** AG  
BANK IN GRÜNDUNG



Eine Spezialbank  
für das Working Capital  
hebt sich ab.

Investieren Sie in die  
sicheren Sachwerte des  
deutschen Mittelstands.

Beteiligen Sie sich an einem  
innovativen Geschäftsmodell.  
Mittelstand und Investoren  
gründen eine Spezialbank  
für das Working Capital.

Profitieren auch Sie!

Informationen unter:  
[www.deutsche-revo.de](http://www.deutsche-revo.de)

# „Verstärkte Bewegung gen Osten“

Interview mit Prof. Dr. Rainer Lindner, Geschäftsführer,  
Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

Die Staaten Osteuropas gelten als wichtige Produktionsstätten und Absatzmärkte für deutsche Unternehmen. Im Interview spricht Prof. Lindner über Chancen und Herausforderungen des Mittelstandes, die bedeutendsten Länder sowie die Konjunkturaussichten in Osteuropa.

**Unternehmeredition:** Herr Prof. Lindner, wie ist der deutsche Mittelstand bisher in Osteuropa aufgestellt? Wo gibt es noch Nachholbedarf?

**Lindner:** Allein in Russland sind über 6.000 deutsche Firmen vertreten, dabei handelt es sich überwiegend um Mittelständler. Der deutsche Mittelstand hat also die Zeichen der Zeit erkannt, stellt sich international auf und denkt dabei zunehmend über die Grenzen der Europäischen Union hinaus. Probleme haben deutsche Mittelständler insbesondere mit den ungewohnten Strukturen vor Ort. Es gibt rechtliche Unsicherheiten und die Projektfinanzierung wird schwieriger, je weiter man sich von Deutschland entfernt. Fast alle Länder östlich der EU, egal ob Russland, die Ukraine, Kasachstan oder Belarus, sind wenig mittelständisch orientiert. Oft muss man mit Staatsunternehmen oder direkt mit Regierungen verhandeln. Genau hier bietet der Ost-Ausschuss seine Hilfe an.

**Unternehmeredition:** Welche osteuropäischen Länder stehen am stärksten im Fokus deutscher Unternehmen? Welche interessanten „Newcomer“ gibt es?

**Lindner:** Russland ist mit über 140 Mio. Einwohnern auf lange Sicht der größte Wachstumsmarkt in Europa. Das Land wird beispielsweise in absehbarer Zeit Deutschland

## ZUR PERSON: PROF. DR. RAINER LINDNER

Prof. Dr. Rainer Lindner ist Geschäftsführer des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft. Dieser vertritt seit 1952 die Interessen der deutschen Unternehmen in den Märkten Russland, Belarus, Ukraine, Zentralasien, im Kaukasus und in Südosteuropa und versteht sich als Mittler zwischen Wirtschaft und Politik in Deutschland und in Osteuropa. [www.ost-ausschuss.de](http://www.ost-ausschuss.de)



Prof. Dr. Rainer Lindner

als wichtigsten Automarkt in Europa überholen. Russland plant zudem in den nächsten Jahren bedeutende Sportereignisse, wie die Olympischen Winterspiele 2014 in Sotschi, die Formel 1 ab 2015, die Eishockey-WM 2016 und die Fußball-WM 2018. Der Investitionsbedarf ist enorm, das Land muss weite Teile seiner Infrastruktur modernisieren oder neu bauen. Aber auch die Ukraine mit über 40 Mio. Einwohnern und den fruchtbarsten Böden Europas hat enormes Potenzial, in der Landwirtschaft, aber auch in der Schwerindustrie. Ein länderübergreifendes Thema ist die Verbesserung der Energieeffizienz. Auch im östlichen Europa steigt das Bewusstsein für ressourcenschonende Technologien.

**Unternehmeredition:** Welche Ziele verfolgen deutsche Unternehmer heutzutage primär mit ihrem Engagement in Osteuropa: Geht es in erster Linie um günstige Produktionsstätten oder um die Erschließung neuer Absatzmärkte? Welche Vorteile haben die Staaten Osteuropas als günstige Produktionsstandorte gegenüber Indien und China?

**Lindner:** Die Länder Mittel- und Osteuropas sind sowohl als Absatzmarkt als auch als Produktionsstandort für die deutschen Mittelständler interessant. Dabei ist eine verstärkte Bewegung gen Osten zu beobachten. Die Märkte der neuen EU-Mitglieder sind mittlerweile

# Schalten Sie in den nächsten Gang

## Mit unserem umfassenden Leistungsspektrum für Ihre internationalen Geschäfte

Gemeinsam mit den Sparkassen stellen wir unseren Kunden ein lückenloses Leistungsspektrum für ihre Auslandsaktivitäten zur Verfügung – vom Dokumentengeschäft über die Exportfinanzierung bis zur kompetenten Betreuung vor Ort. Wenn auch Sie auf den internationalen Märkten erfolgreich sein wollen, schalten Sie jetzt. Ihr Ansprechpartner: Florian Seitz, Telefon +49 911 2359-299. Mehr erfahren Sie unter ► [www.bayernlb.de/mittelstand](http://www.bayernlb.de/mittelstand)

als Produktionsstandort zu teuer geworden, die Unternehmen suchen nach günstigeren Bedingungen östlich und südöstlich der EU. Dabei haben die Staaten Osteuropas entscheidende Vorteile gegenüber China oder Indien. Die Märkte liegen in unmittelbarer Nachbarschaft. Und die Länder Osteuropas sind kulturell und historisch viel enger mit Deutschland verbunden als die asiatische Konkurrenz.

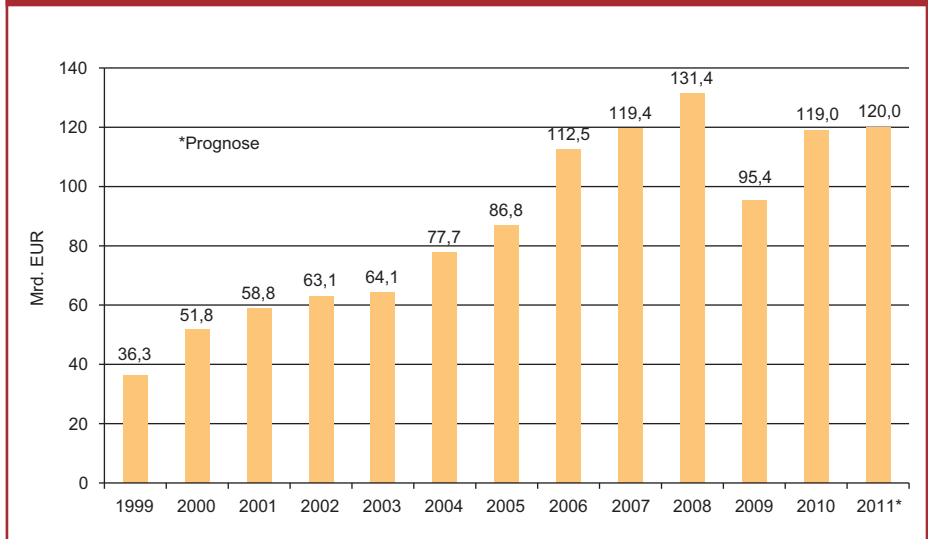
**Unternehmeredition:** Wie schätzen Sie die konjunkturellen Aussichten Osteuropas 2012 ein?

**Lindner:** Zurzeit wachsen wichtige Länder wie Russland und die Ukraine im Schnitt um 4%. Damit gibt es in Osteuropa derzeit deutlich mehr Wachstum als in der EU. Im kommenden Jahr dürfte sich die Entwicklung etwas abschwächen. Dies hat mit den Auswirkungen der Schuldenkrise in Europa zu tun. Die Nachfrage nach Produkten und Rohstoffen aus Osteuropa sinkt tendenziell. Wie stark der Rückgang sein wird, lässt sich aber derzeit nicht abschätzen.

**Unternehmeredition:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für deutsche Unternehmer in Osteuropa und wie können diese gemeistert werden?

**Lindner:** Sorgen bereitet den Mittelständlern zuweilen die Finanzierung ihrer Projekte. Dies wurde insbesondere in der weltweiten Finanzkrise sichtbar. Aber auch hier können die Unternehmen auf die guten Verbindungen in Deutschland zurückgreifen. Viele Hausbanken begleiten ihre Kunden im Ausland und bieten ihre Leistungen auch in Mittel- und Osteuropa an. Neben dem Finanzierungsproblem haben mittelständische Unternehmen mit der Bürokratie zu kämpfen. Die Rahmenbedingungen entsprechen noch nicht dem westlichen Niveau. Ein gravierendes Problem ist mit der Politik der Europäischen Union

HANDELSVOLUMEN DEUTSCHLANDS MIT DEN VOM OST-AUSSCHUSS BETREUTEN LÄNDERN



Quelle: Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

verbunden. Ich spreche hier von der Visa-Frage. Visa sind ein Investitionshemmnis, Visa verursachen Wettbewerbsnachteile und Visa sind ein Kostenfaktor. Wir gehen davon aus, dass die bestehenden Regelungen die europäische Wirtschaft und die Steuerzahler jährlich mit hunderten von Millionen Euro belasten. Der Ost-Ausschuss setzt sich sehr stark für den visafreien Verkehr zwischen der Europäischen Union und Osteuropa ein.

**Unternehmeredition:** Was ist Ihr wichtigster Rat an deutsche Unternehmer?

**Lindner:** Aller Anfang ist schwer. Wie bei jedem Auslandsengagement muss der potenzielle Markt genau beobachtet werden. Ohne inländische Partner ist es oft schwer, in einem Markt Fuß zu fassen, und diese Partner sollte man sorgfältig auswählen. Mittelstandskonferenzen und Fachveranstaltungen, wie sie der Ost-Ausschuss mit vielen Ländern im Osten der EU durchführt, sind dabei eine wichtige Orientierungshilfe.

**Unternehmeredition:** Herr Prof. Lindner, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de



## International.



Als Unternehmer-Anwälte konzentrieren wir uns auf ein Ziel: individuelle und pragmatische Lösungen. Lösungen, die für unsere Mandanten wirtschaftlichen Mehrwert schaffen. Unternehmerisches Verständnis und exzellentes rechtliches Know-how bilden dabei unseren „roten Faden“.

Luther arbeitet mit 320 hoch spezialisierten Rechts-

anwälten und Steuerberatern in zwölf deutschen und sechs internationalen Büros mit Schwerpunkt in Asien für Sie. Weltweit sind wir durch langjährige Kooperationen mit renommierten Kanzleien bestens vernetzt. Die Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH ist das deutsche Mitglied des weltweiten Steuernetzwerkes Taxand.

# „Für die meisten Mittelständler hat sich die Auslandsinvestition gelohnt“

Interview mit Dr. Bernd Laber, Bereichsvorstand Mittelstandsbank International, Commerzbank AG

Die Commerzbank ist mit ihren Filialen, Tochtergesellschaften und Repräsentanzen außerhalb Deutschlands mit rund 16.000 Mitarbeitern in 60 Ländern an über 110 Standorten vertreten. Im Interview spricht Dr. Bernd Laber, Bereichsvorstand Mittelstandsbank International, über die chancenreichsten Auslandsmärkte sowie die Finanzierung von Internationalisierungsstrategien im Mittelstand.

**Unternehmeredition:** Herr Laber, wo sehen Sie derzeit global die chancenreichsten Absatzmärkte bzw. Produktionsstandorte für deutsche Unternehmen?

**Laber:** Das hängt natürlich sehr stark vom jeweiligen Produkt- und Leistungsangebot eines Unternehmens ab. Generell liegen die attraktivsten Absatzmärkte für den Mittelstand nach wie vor in Westeuropa, darauf entfallen 51% aller Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen. Auf dem zweiten Platz liegen nahezu gleichauf Osteuropa und Nordamerika, gefolgt von den stark aufholenden Märkten Asiens. Das sind die Auslandsmärkte, auf denen sich deutsche Unternehmen schwerpunktmäßig engagieren und auf denen die Commerzbank deshalb auch mit Filialen für Firmenkunden oder – wie in Polen und der Ukraine – mit Mehrheitsbeteiligungen an einheimischen Banken vertreten ist.

**Unternehmeredition:** Welche Möglichkeiten der Finanzierung eines Auslandsengagements gibt es grundsätzlich? Welche Rolle können Fördermittel bei der Finanzierung spielen?

**Laber:** Zur Finanzierung von Zahlungszielen bei Exportgeschäften gibt es mehrere Möglichkeiten, die im Einzelfall auf die Bedürfnisse des Exporteurs und Importeurs abgestimmt werden. Der Lieferantenkredit beispielsweise wird zur Finanzierung des Zahlungsziels, das der Exporteur



Dr. Bernd Laber

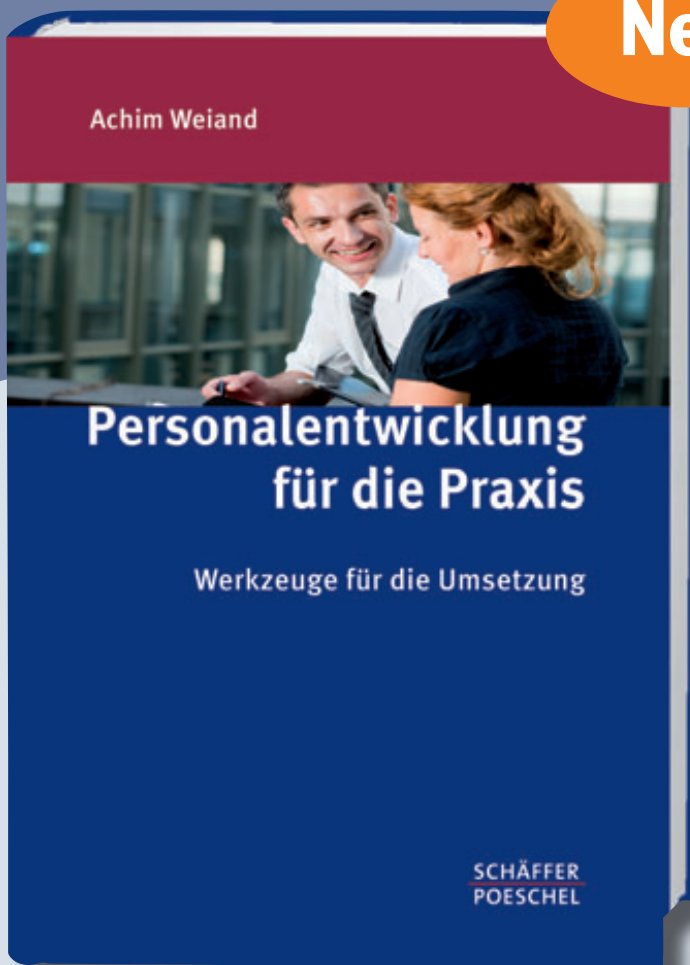
dem Importeur gibt, gewährt. Er wird an den Exporteur ausbezahlt und üblicherweise durch Ansprüche aus dem Liefergeschäft und damit verbundenen Sicherheiten abgesichert. Der Lieferantenkredit wird häufig schon während der Produktionsphase gewährt. Beim Bestellerkredit gewährt eine inländische Bank dem ausländischen Besteller einen Kredit. Die Auszahlung der Kreditmittel erfolgt jedoch an den Exporteur, damit er seinen Verpflichtungen aus diesem Liefergeschäft nachkommen kann. Der Bestellerkredit bietet sich vor allem für Geschäfte an, bei denen dem Abnehmer ein mehrjähriges Zahlungsziel angeboten werden soll. Eine weitere Möglichkeit ist der regresslose Ankauf einer Forderung (Forfaitierung). Die Forderung, die der Exporteur nach vertragsgemäßer Lieferung gegenüber dem Importeur hat, wird dabei von der Bank ohne Rückgriff auf den Exporteur angekauft. Damit werden nicht nur das wirtschaftliche Risiko aus dem Grundgeschäft, sondern auch die politischen Risiken des Importlandes abgedeckt. In der Regel ist für die regresslose Forfaitierung

## ZUR PERSON: DR. BERND LABER

Dr. Bernd Laber ist Bereichsvorstand Mittelstandsbank International der Commerzbank AG. Diese hat weltweit rund 60 Standorte in 50 Ländern und betreut 14 Millionen Privat- sowie 1 Million Geschäfts- und Firmenkunden. Im Jahr 2010 erwirtschaftete sie mit insgesamt 59.100 Mitarbeitern Bruttoerträge von 12,7 Mrd. EUR. [www.commerzbank.de](http://www.commerzbank.de)

# So gelingt eine zielgerichtete Personalentwicklung!

Neu



Anhand eines klassischen Funktionszyklus erläutert der Autor die wichtigsten Prozessetappen und Instrumente. Dabei geht er systematisch in vier Schritten vor: Bedarfsanalyse, Diagnose/Selektion, Durchführung von Maßnahmen und Verwertung/Positionsbesetzung. Beispielhaft ausgefüllte Checklisten und Formulare helfen bei der Umsetzung. Für einen optimalen Einsatz der Instrumente im eigenen Unternehmen stehen die Vorlagen auch zum Download zur Verfügung. Zuverlässiger Praxisleitfaden.

- ▶ Ausgerichtet auf kleine und mittlere Unternehmen
- ▶ Alle Instrumente und Methoden an einem fiktiven Unternehmen erläutert
- ▶ Downloadangebot: Formulare und Checklisten zum Ausfüllen

Weiland

## **Personalentwicklung für die Praxis**

Werkzeuge für die Umsetzung

2011. 221 S., 41 s/w Abb., 64 Tab. Geb.

Inkl. Downloadangebot.

€ 39,95

ISBN 978-3-7910-3117-0

eBook 978-3-7992-6647-5



**Buch plus**  
**Online-Angebot**

die Sicherheit einer erstklassigen Auslandsbank erforderlich (z.B. Dokumentenakkreditiv, Bankgarantie usw.). Im Bereich der Fördermittel ist das wesentliche Instrument der Außenwirtschaftsförderung für den Mittelstand die Euler-Hermes Exportkreditversicherung. Zur Refinanzierung dieser Lieferantenkredite bietet sich der regresslose Forderungsankauf an. Die Exportforderung sowie die Rechte und Ansprüche aus der Euler-Hermes-Deckung werden an die Commerzbank abgetreten. Im Gegenzug erhält der Kunde bei ordnungsgemäßer Ankaufsdokumentation den diskontierten Barwert der Exportforderung.

**Unternehmeredition:** Was erwarten Sie als Bank, wenn der Unternehmer sich zur Finanzierung seines Auslandsengagements an Sie wendet?

**Laber:** Grundlage für eine Geschäftsbeziehung sind Partnerschaftlichkeit, Offenheit und Transparenz. Wir möchten das Geschäftsmodell unseres Kunden und seine Gründe für das Auslandsengagement verstehen. Je früher das mittelständische Unternehmen sein Finanzinstitut einbezieht, desto individueller und zielgerichteter kann hier die Unterstützung gelingen. Banken können angesichts ihrer breiten, über reine Finanzierungsaspekte hinausge-



Commerzbank Moskau

henden Kompetenz auch Impulse für strategische Neuausrichtungen geben, indem sie ihre Kunden über die Potenziale ausländischer Märkte – sei es für Export, Import, Kooperation/Joint Venture oder Auslandsinvestition – informieren und beraten.

**Unternehmeredition:** Ändert sich durch Basel III etwas in den Regeln für die Auslandsfinanzierung?

**Laber:** Die Regulierungsschwerpunkte von Basel III zielen in erster Linie auf neue bankaufsichtliche Standards für Eigenkapital und Liquidität ab. Dabei wird eine weltweite Harmonisierung dieser Bankenregularien angestrebt. Wir begrüßen strengere Regeln. Erhöhte Eigenkapitalanforderungen beispielsweise sind für den Markt grundsätzlich positiv. Die regulatorischen Vorgaben sind aber voraussichtlich erst im Verlauf des kommenden Jahres final. Deshalb ist es für eine abschließende Beurteilung dieser Frage nach möglichen Auswirkungen von Basel III auf die Regeln für die Auslandsfinanzierung noch zu früh.

**Unternehmeredition:** Was raten Sie den Unternehmern abschließend, damit sie sich finanziell keine „blutige Nase“ holen?

**Laber:** Mittelständische Unternehmen gehen vielfach erst dann die Frage der Internationalisierung an, wenn sie von Kunden dazu gedrängt werden. Das heißt, der Impuls dazu kommt häufig von außen: Kleine Unternehmen entwickeln ihre Märkte zu selten vorausschauend. Damit droht jedoch die Gefahr, Chancen zu verpassen. Auf der anderen Seite ist es wichtig, über die Zahlungsmodalitäten im Auslandsgeschäft bereits vor Vertragsunterzeichnung mit neuen Kunden im Ausland nachzudenken. Hier können und wollen wir als Bank gerne im Vorfeld beraten, wie ein Unternehmen dies am besten macht, um sich finanziell eben keine „blutige Nase“ zu holen. Es gibt auch einen weiteren Aspekt. Eine gut geplante und vorausschauende Internationalisierungsstrategie erschließt nicht nur neue Märkte, sondern sichert auch bestehende Marktpositionen im Heimatmarkt ab. Für zwei Drittel aller Mittelständler ist der internationale Konkurrenzdruck inzwischen auch auf dem Heimatmarkt spürbar. Eine Prüfung der individuellen Chancen und Risiken für eine internationale Ausrichtung sowie die Einbeziehung des Finanzierungspartners lohnt also in jedem Fall. Für die meisten mittelständischen Unternehmen hat sich die Auslandsinvestition gelohnt. Fast zwei Drittel der Unternehmen haben ihr Auslandsengagement in den letzten fünf Jahren ausgeweitet.

**Unternehmeredition:** Herr Laber, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de



Vielfalt ist unsere Herausforderung.



Mergers & Acquisitions

Kapitalmarkttransaktionen

Private-Equity-Beratung

Strukturierte Finanzierungen

**Network Corporate Finance #**

Private Advisors.

**Wir haben unter anderem folgende Kunden erfolgreich beraten:** Native Instruments GmbH · Joyou AG · Jyothy Laboratories Ltd Derby Cycle AG · GedysIntraware GmbH · PRO: AKTIV AG · Anhydro A/S · Rochusclub Turnier GmbH · Reuther GmbH · Radical Sportscars Holding S.A. · ProLeit AG · SIV.AG · adm Group · Remy & Geiser GmbH · Ormecon GmbH · H&R WASAG AG · RWE Solutions AG PROCON MultiMedia AG · Essanelle Hair Group AG · REpower Systems AG · GALFA Industriegalvanik GmbH · capiton AG · WaveLight AG Bavaria Yachtbau GmbH · KROMI Logistik AG · S-Refit AG · Waterland Private Equity B.V. · Umweltbank AG · Eduard Küsters Maschinenfabrik GmbH & Co. KG · Halder Beteiligungs GmbH · BayBG · TÜV Rheinland Holding AG · Borsig Beteiligungsverwaltungs GmbH  
**Unsere aktuellen Referenzen finden Sie unter [www.ncf.de](http://www.ncf.de)**

# Zur Internationalisierung gibt es keine Alternativen

*Wunschzettel an Wirtschaft und Politik*

*Von Franz-Josef Reuter und Dr. Christian Baur,  
Alvarez & Marsal Deutschland*

*Deutsche Unternehmen profitieren vom starken Wachstum insbesondere in den Schwellenländern. Das wurde erst unlängst vom Institut der deutschen Wirtschaft unter Verweis auf aktuelle Handelsdaten bestätigt. Vor allem die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China werden als Handelspartner für deutsche Unternehmen immer attraktiver. Gerade deutsche Maschinenbauer und Fahrzeughersteller konnten ihre Marktstellung ausbauen. Rund 21% der russischen Maschinenimporte stammten im vergangenen Jahr aus Deutschland, in China betrug der Anteil etwa 19%. 31% der importierten Autos und Autoteile im Reich der Mitte kommen inzwischen aus Deutschland. Zahlen, die eindrucksvoll belegen, dass deutsche Industrie und Mittelstand auch in der Finanzkrise entscheidenden Anteil an der schnellen Rückkehr der deutschen Wirtschaft auf die vorderen Plätze der weltweiten Exportstatistik haben. Gleichwohl gilt es, ein noch längst nicht ausgeschöpftes Potenzial im Bereich der Internationalisierung zu nutzen.*

## **Hindernisse überwinden**

Auf dem Wege einer stärkeren Internationalisierung gilt es, Hemmnisse und Barrieren sowohl auf der Unternehmensebene als auch im Bereich der politisch und kulturell gesetzten Rahmenbedingungen zu identifizieren und zu bewältigen. Die Unternehmen wissen selbst am besten, dass internationaler Erfolg nicht nur von technologischer Kompetenz, Innovationsgrad und Qualität der Produkte abhängt. Auch an der Mitarbeiterqualifikation

ZU DEN PERSONEN: FRANZ-JOSEF REUTER UND  
DR. CHRISTIAN BAUR

Franz-Josef Reuter ist Senior Director Public & International Affairs, Dr. Christian Baur Managing Director bei der Alvarez & Marsal Deutschland GmbH. Alvarez & Marsal unterstützt Unternehmen, Investoren und Stakeholder bei Wertsteigerungsprogrammen, Turn-around- und Sanierungsberatung sowie Interim Management. [www.alvarezandmarsal.de](http://www.alvarezandmarsal.de)



Franz-Josef Reuter



Dr. Christian Baur

muss gearbeitet werden – insbesondere im Hinblick auf Sprachkenntnisse und kulturelles Verständnis für die Märkte, auf denen sich Unternehmen bewegen wollen. Die Politik ist ihrerseits gefordert, sich auf die Verbesserung der für den Internationalisierungsprozess notwendigen Rahmenbedingungen und Instrumente zu konzentrieren.

## **Stärkung der Eigenkapitalbasis**

International wettbewerbsfähige Unternehmen sind in hohem Maße auf attraktive Finanzierung, Innovation, niedrige Bürokratiehürden und verlässliche Außenwirtschaftspolitik angewiesen. Die Finanzkrise hat erneut drastisch verdeutlicht, wie wichtig die Stärkung der unternehmerischen Eigenkapitalbasis ist. Die Innovationsanstrengungen in den Unternehmen dürfen nicht durch Finanzierungsengpässe in Mitleidenschaft gezogen werden.

## **Deutsche Steuerpolitik und europäische Rechtsprechung**

Deutschland hat ein breites Netz von Doppelbesteuerungsabkommen gespannt, mehr als 90 Abkommen

sind eine solide Basis für grenzüberschreitende Aktivitäten der deutschen Unternehmen. Die deutschen Regelungen für diese Abkommen dürfen jedoch nicht die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen bei ihren Auslandsengagements im Bereich der Steuerpolitik verschlechtern (siehe Brasilien, Türkei). Europäische Gesetzesvorhaben sollten konsequent auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ausgerichtet werden, neue Belastungen für die Industrie vermieden und grenzüberschreitende Tätigkeiten erleichtert werden. Der europäische Binnenmarkt wirkt als Antriebsfeder für die Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen und schafft zusätzliches Wachstum und neue Arbeitsplätze.

### Reduktion der Marktzugangsbarrieren sowie der Exportkontrollen

Um den internationalen Erfolg der Unternehmen zu sichern, müssen die Marktzugangsbarrieren zu allen wichtigen Auslandsmärkten deutlich gesenkt und die

Verlässlichkeit von Handelsregeln verbessert werden. Essenziell für eine vereinfachte Teilnahme am globalen Handel sind dabei weltweit einheitliche und transparente Regeln. Die Welthandelsorganisation (WTO) mit ihren 153 Mitgliedern ermöglicht die internationale Verankerung verbindlicher und diskriminierungsfreier Regeln und den weltweiten Abbau von Handelshemmnissen. Ergänzend dazu hat die Europäische Union bis heute über zwei Dutzend bilaterale und regionale Handelsabkommen abgeschlossen und strebt zur Ergänzung dieses Liberalisierungsprozesses die Umsetzung einer neuen Generation von Freihandelsabkommen mit ASEAN, Indien, Kanada, Mercosur, Südkorea und der Ukraine an. Bilaterale Abkommen können sehr gezielt beidseitige Potenziale im Handels- und Investitionsbereich ausschöpfen. Ferner sind Exportkontrollen und Zoll ein wichtiger Faktor der Wettbewerbsfähigkeit. Komplizierte Exportkontroll- und Zollverfahren können die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie empfindlich belasten. Die Auswirkungen sind vielfältig und

Anzeige

BMZ  Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

develoPPP.de



**Wir fördern Ihre unternehmerische Investition in Entwicklungsländern!**

Mit dem Programm develoPPP.de unterstützt das BMZ Unternehmen bei Projekten in Entwicklungs- und Schwellenländern, die einen langfristigen Nutzen für die Menschen vor Ort haben. Durch geteilte Kosten und Risiken profitieren Sie in Entwicklungspartnerschaften beim Eintritt in die Märkte von morgen.

**Kommen Sie auf uns zu: [www.develoPPP.de](http://www.develoPPP.de)**



Erst wenn politische Instrumente und eigene Initiativen der Unternehmen ineinandergreifen, kann Internationalisierung erfolgreich gestaltet werden.

beschränken sich nicht nur auf Lieferverzögerungen oder steigende Kosten, sondern erschweren sogar die Gewinnung neuer Aufträge. Eine richtige Balance zwischen Freiheit und Sicherheit im Außenwirtschaftsverkehr muss gefunden und die seitens der Politik angekündigte Entschlackung des Außenwirtschaftsgesetzes auch umgesetzt werden.

### **Instrumente zur Exportfinanzierung und Investitionsschutz**

Die deutsche Exportindustrie hat weiterhin spürbare Probleme, Exportgeschäfte zu finanzieren und abzusichern. Die Instrumente zur Exportfinanzierung und deren Absicherung sind in der derzeitigen Finanzkrise von herausragender Bedeutung. Dieses gilt insbesondere für mittelständische Unternehmen, auf die über die Hälfte der staatlichen Hermesdeckungen entfällt. Notwendig sollte in diesem Kontext eine noch stärkere Ausrichtung auf den Mittelstand sein, indem Projekte auch unter 5 Mio. EUR finanziert werden können sowie eine Beschleunigung der Antragsverfahren garantiert wird. Mit ihren Auslandsinvestitionen erschließen deutsche Unternehmen neue Absatzchancen auf den Weltmärkten oder nutzen diese zur Verbesserung ihrer Wettbewerbssituation. Der Schutz der damit verbundenen Investitionen wird bisher auf hohem Niveau durch

bilaterale Investitionsschutz- und Förderverträge gewährleistet. Mit Inkrafttreten des Lissabon-Vertrages im Dezember 2009 ist die Kompetenz für Auslandsinvestitionen der EU-Mitgliedsländer auf die Europäische Union übergegangen. Diese sollte schnell für Rechtssicherheit sorgen und den Fortbestand der bestehenden Investitionsschutz- und Förderverträge sichern.

### **Rolle von Außenhandelskammern und Botschaften**

Außenhandelskammern und deutsche Botschaften sind mit ihren umfangreichen Informations- und Beratungsangeboten für deutsche Unternehmen eine wichtige Anlaufstelle in Auslandsmärkten. Sie können unternehmerische Anliegen mit Orts- und Netzwerkkenntnissen flankieren. Dazu zählen u.a. Entrée-Vermittlung gegenüber Behörden und Institutionen, Informationen zu kulturellen Eigenarten und zur politischen Situation vor Ort, zu Umweltauflagen, zu regulatorischen Rahmenbedingungen (Normen, Zulassungen, Standards, Zölle, Steuern) sowie die nicht unwichtige Visa-Erteilung für ausländische Geschäftskunden. Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für die deutsche Wirtschaft ist die kostengünstige Bereitstellung von objektiven und branchengerechten Informationen über Auslandsmärkte. Hier kann Germany Trade and Invest (GTAI) als neu geschaffene Institution wertvolle Hilfestellung und Dienstleistung geben.

#### **Fazit:**

Im Zeitalter der Globalisierung gibt es zur Internationalisierung von Unternehmen keine Alternativen. Diese Internationalisierung verlangt globales, vorausschauendes und interaktives Management aller Beteiligten – aus Politik und Wirtschaft. Nur dann ist Erfolg in Reichweite.



## We always find common interests

There are about three thousand companies operating in Azerbaijan and each company has its own business interests  
For us this is not a problem, we will find the way to tend them

Die PASHA Bank ist die größte Geschäftsbank in Aserbaidtschan und wurde im Juni 2007 als offene Aktiengesellschaft gegründet. Sie bietet dem schnell wachsenden privatwirtschaftlichen Sektor des Landes ein umfassendes Angebot an Finanzdienstleistungen mit Schwerpunkt für Firmenkunden in Aserbaidtschan und internationale Unternehmen, die im Land aktiv werden wollen. Die wichtigsten Branchen sind IT und Telekom, Chemische und Petrochemische Industrie sowie die Agrarindustrie. Mit ihrem breiten Spektrum hat die PASHA Bank eine Reihe projekt- und handelsbezogener Finanzierungspartnerschaften mit internationalen Finanzinstitutionen und Auslandsbanken aufgebaut. Das Netzwerk ihrer Korrespondenzbanken umfasst renommierte Institute in den USA und Europa.



+994(12)496 50 00  
15, Yusif Mammadaliyev Street,  
Baku, AZ1005, Azerbaijan  
[www.pashabank.az](http://www.pashabank.az)

# „Unser Ziel ist es, im Industriegeschäft Weltmarktführer zu werden“

Interview mit Stephan Jansen, Geschäftsführer, Zentis GmbH & Co. KG

Zentis zählt zu Europas führenden Unternehmen für Fruchtverarbeitung. 1893 von Franz Zentis als Kolonialwarengeschäft in Aachen gegründet, erwirtschaftet Zentis heute mit weltweit 1.985 Mitarbeitern einen Konzernumsatz von über 600 Mio. EUR. Obwohl die Süßwaren und Konfitüren der Marke Zentis eine große Bekanntheit in Deutschland haben, erzielt das Familienunternehmen den Großteil seines Umsatzes im Industriegeschäft mit Groß-Molkereien. Im Interview spricht Geschäftsführer Stephan Jansen über die internationale Expansion, die wichtigsten Zukunftsmärkte für Zentis sowie über die Führung eines Familienunternehmens.

**Unternehmeredition:** Herr Jansen, wie ist die aktuelle Geschäftsentwicklung? Wie verteilt sich der Umsatz auf das Industrie- und Endverbraucher-Geschäft?

**Jansen:** 2010 haben wir einen Umsatz in Höhe von 611 Mio. EUR erzielt. Auch 2011 werden wir gegenüber dem Vorjahr wieder etwas zulegen. Leicht negative Effekte auf das Ergebnis wird die eklatante Verteuerung unseres wichtigen Rohstoffs Zucker haben. Unser stärkster Umsatztreiber ist die Industriesparte, die etwa 2/3 unserer Erlöse ausmacht. 1/3 des Umsatzes erwirtschaften wir mit unseren eigenen Produkten für den Endverbraucher wie Konfitüren und Süßwaren der Marke Zentis. Der Schwerpunkt unseres Industriegeschäfts liegt im Molkereibereich. Als Zulieferer der milchverarbeitenden Industrie sind wir in Europa Marktführer.

**Unternehmeredition:** Was genau macht das Industriegeschäft bei Zentis aus?

**Jansen:** Dabei geht es um Zubereitungen, die in verschiedenen Rezepturen Joghurt- oder Quarkspeisen zugesetzt werden. Zu unseren Kunden zählen führende Hersteller wie Danone, Ehrmann, Zott, Nordmilch oder Campina. Wir sind hier Vorreiter bei Innovationen. Die Arbeit unserer



Stephan Jansen

Entwicklungsabteilung hat Ausmaße, die sich durchaus mit pharmazeutischen Unternehmen messen können. Wir arbeiten in enger Abstimmung mit den jeweiligen Molkereien feinsäuberlich spezielle Rezepturen aus, die „unique“ sind und ausschließlich für diesen Kunden gelten. So sind die Grundstoffe bei allen Zubereitungen immer Frucht und Zucker. Die Unterschiede ergeben sich dann aus Kalibrierung und Herkunft der Früchte, dem gewünschten Fruchtanteil, der Stückigkeit, dem Zuckergehalt, Süße-Säure-Spektrum und vielem mehr.

**Unternehmeredition:** Ihr Unternehmen ist international breit aufgestellt und beliefert alle wichtigen Märkte in Europa, Asien, Amerika, Australien und Ozeanien mit speziellen Fruchtzubereitungen für die weiterverarbeitende

## ZUR PERSON: STEPHAN JANSEN

Stephan Jansen ist seit 2007 einer von drei Geschäftsführern der Zentis GmbH & Co. KG und verantwortet u.a. die Bereiche Finanzen, Controlling, IT und Organisation. Sein Ziel ist es, die internationale Ausrichtung des Familienunternehmens konsequent weiter auszubauen und neue Geschäftsfelder zu erschließen.  
[www.zentis.de](http://www.zentis.de)

Industrie. Welche Internationalisierungsstrategie verfolgen Sie bisher und was waren die wichtigsten Meilensteine?

**Jansen:** Die globale Expansion war und ist für uns von zentraler Bedeutung. Unsere Exportquote ist seit den 1990ern von 15% auf heute 40% gestiegen. Die Internationalisierung betrifft ausschließlich unser Industriegeschäft, die Brotaufstriche und Süßwaren der Marke Zentis werden in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertrieben. Den Aufbau eigener Produktionsstätten im Ausland haben wir 1997 in Polen gestartet. Von dort aus beliefern wir auch Russland, Skandinavien und die baltischen Staaten. Als nächsten Schritt haben wir in Ungarn ein Produktionsunternehmen akquiriert, das den Balkan, aber auch den süddeutschen und österreichischen Raum bedient. Schließlich haben wir 2006 die Produktion in den USA in der Nähe von Chicago begonnen. Wir sind von dem Erfolg in Nordamerika überrascht worden, ursprünglich waren vier Anlagen geplant, jetzt haben wir sechs. Für die Milch- und Joghurtindustrie sind die USA das, was China für die Automobilhersteller ist, also ein Land mit riesigem Potenzial. Das Produkt Joghurt ist zwar dort noch nicht so etabliert wie in Europa, aber das ist im Wandel. Außerdem beliefern wir dort auch die Backwaren- sowie die Eiscremeindustrie. Das Feld ist sehr groß, da ist mit Sicherheit noch Bewegung drin. Unser klares Ziel ist es, im Industriegeschäft Weltmarktführer zu werden, und das geht nur über eine weitere Internationalisierung.

**Unternehmeredition:** Was sind für Sie die wichtigsten Unterschiede bzw. die größten Herausforderungen bei der Expansion ins Ausland?

**Jansen:** Es ist entscheidend, sich an den unterschiedlichen Geschmack in den jeweiligen Ländern anzupassen. So sind etwa in Osteuropa die Aromen und Farben der Fruchtzubereitungen intensiver als bei uns. In Belgien und den arabischen Ländern mag man es süßer. Dagegen werden im Kerngeschäft Deutschland eher natürliche Aromen und natürliche Farbstoffe bevorzugt. Wir verfügen heute im Industriebereich über ca. 3.200 kundenspezifische Rezepturen. So bekommen internationale Kunden für den gleichen Artikel eine eigene Rezeptur für Spanien, Frankreich oder England. Die Herausforderungen liegen in



Mit weltweit 1.985 Mitarbeitern erwirtschaftet Zentis heute weltweit einen Umsatz von über 600 Mio. EUR.

den unterschiedlichen gesetzlichen Anforderungen, den Mentalitäten, den eigenen Wertvorstellungen und Arbeitswelten. Das Verständnis der Bevölkerung vor Ort ist zentral.

Anzeige

## Neue Wege beschreiten. Ziele erreichen.



### Strategische Unternehmensentwicklung international

- profitables Wachstum
- innovative Geschäftsmodelle für Unternehmen und Geschäftsfelder

### M&A-Management international

- strategische Akquisitionen
- wertoptimierende Veräußerungen von Unternehmen und Unternehmensteilen

**Erfahrung und Expertise für Ihren Erfolg.**

**Unternehmeredition:** Wo sehen Sie für Zentis die wichtigsten Zukunftsmärkte?

**Jansen:** Das größte Potenzial sehen wir weiterhin in Nordamerika, aber auch in Südamerika, insbesondere in Brasilien und Argentinien. In Familienunternehmen muss man solche Aktivitäten Stück für Stück aufbauen und darf nichts überstürzen. Aufgrund der Laktose-Empfindlichkeit der Bevölkerung sind Afrika und Asien für uns aktuell schwierige Märkte. Es gibt viele Völker, die den Milchzucker nicht gewohnt sind, nicht verarbeiten können und sogar allergisch darauf reagieren. Darüber hinaus gilt Joghurt in China als „verdorbene Milch“. Der chinesische Markt wird kommen, aber er braucht noch Zeit. In Indien fehlt es noch an den erforderlichen Strukturen in der Milchwirtschaft. Als Zulieferer müssen wir auch darauf warten, bis die milchverarbeitende Industrie diese Märkte erschließt. Australien könnte für uns eine Perspektive bieten, als Ausgangspunkt für Asien. Darüber denken wir nach.

**Unternehmeredition:** Wie wichtig ist es, die Unabhängigkeit und den Charakter des Familienunternehmens zu bewahren? Was bedeutet es für Sie, mit an der Spitze eines Familienunternehmens zu stehen?

**Jansen:** Zentis ist nach wie vor zu 100% ein Familienunternehmen, die Familie identifiziert sich hochgradig mit dem Unternehmen, und daran wird sich so schnell nichts ändern. Seit 1997 besteht im Unternehmen eine klare Trennung von Management und Kapital. Das Management besteht aus Personen, die nicht mehr aus der Gesellschafterfamilie kommen. Dem Beirat gehören neben Mitgliedern aus der Familie auch familienfremde Mitglieder an. Die Expertise von außen ist uns sehr wichtig. Man steht auch als Geschäftsführer im Austausch mit den Gesellschaftern. Obwohl sich die Familie stark aus dem operativen Geschäft zurückhält, ist deren Präsenz dennoch spürbar. Anders als bei Aktionären stehe ich der Familie gegenüber persönlich in der Verantwortung. Ich empfinde das klar als Vorteil. Wir sind nicht vom Kapitalmarkt getrieben, was nicht heißen soll, dass wir nicht auf eine angemessene Rendite achten.



Stephan Jansen (li.), Geschäftsführer der Zentis GmbH & Co. KG, im Gespräch mit dem Chefredakteur der Unternehmeredition, Markus Hofelich, in der Zentis-Zentrale in Aachen

**Unternehmeredition:** Welche Finanzierungsstrategie verfolgen Sie?

**Jansen:** Wir verfügen aufgrund unserer Familiengesellschafter und unserer Gewinne über eine gewisse Finanzierungskraft. Unsere EK-Quote beträgt 50%. Das bringt Stabilität. So wurde die Firma auch von der Finanzkrise 2008/09 nicht stark tangiert. Wir arbeiten in unserem Tagesgeschäft mit einem festen Bankenkreis sehr partnerschaftlich zusammen. Unsere Investitionen konnten wir bisher aus dem Cashflow finanzieren. Natürlich denken wir auch über alternative Finanzierungsformen nach, aber bisher gab es keine Notwendigkeit dafür. Wir könnten ohne Probleme Anleihen auflegen, Experten und Anleger haben uns ganz klar als qualifiziert eingestuft. Wir würden es tun, wenn das eigene Geld für eine große Investition nicht mehr ausreicht, etwa für die Erschließung neuer Standorte oder Akquisitionen. Aber bisher konnten wir alles aus eigener Kraft stemmen. Für die Zukunft möchten wir es aber nicht ausschließen.

**Unternehmeredition:** Herr Jansen, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de



*Inspiring Personalities.*



## Weiterbildung an der EBS – eine gute Entscheidung

- General Management
- Strategisches Marketing Management
- Excellence in Strategic Selling
- Stiftungsmanagement
- Interim Executive Management
- Prozessorientierte Unternehmensführung

# „Der Handel geht in Asien ganz andere Wege als in Europa“

Interview mit Bernhard M. Rösner,  
Geschäftsführer, C. Josef Lamy GmbH

*Mit einer Jahresproduktion von mehr als 6 Mio. Schreibgeräten ist die C. Josef Lamy GmbH in Heidelberg-Wieblingen nicht nur in Deutschland Marktführer im Bereich hochwertige Schreibgeräte, sondern auch in vielen anderen Ländern ein namhafter Anbieter. Jetzt strebt das Familienunternehmen die weitere kräftige Internationalisierung an. Im Interview spricht Geschäftsführer Bernhard M. Rösner über seine Expansionsstrategie und erklärt, warum er Produktionsverlagerungen ins Ausland ablehnt.*

**Unternehmeredition:** Herr Rösner, obwohl Lamy längst auch im Ausland bekannt ist, streben Sie verstärkte Internationalisierung an. Warum?

**Rösner:** Tatsächlich haben wir uns annähernd schon an die dritte Stelle der weltgrößten Schreibgerätehersteller im hochwertigen Sortiment vorgearbeitet. Aber im Inland ist längst nicht mehr so viel Wachstum möglich wie im Ausland. Dabei spielt auch eine Rolle, dass wir stark fachhandelsorientiert sind und sich in Deutschland, besonders in ländlichen Regionen, ein stilles Sterben des Facheinzelhandels vollzieht. Vor zehn Jahren hatten wir hierzulande noch 9.000 Kunden, heute sind es weniger als 6.000 – und der Abschmelzprozess dürfte sich fortsetzen. So verändert sich die Handelslandschaft massiv, und das bedeutet, dass wir unser Wachstum im Ausland realisieren müssen. Schon heute wachsen wir im Auslandsgeschäft deutlich zweistellig und damit wesentlich stärker als im Inland.

## ZUR PERSON: BERNHARD M. RÖSNER

Bernhard M. Rösner ist Alleingeschäftsführer der C. Josef Lamy GmbH. Er trat 2006 die Nachfolge von Dr. Manfred Lamy an. Lamy ist ein unabhängiges Familienunternehmen, das 1930 von C. Josef Lamy in Heidelberg gegründet wurde, die Marke LAMY gibt es seit 1952. Mit einer Jahresproduktion von über 6 Mio. Schreibgeräten und einem Umsatz von mehr als 50 Mio. EUR ist Lamy Marktführer in Deutschland. [www.lamy.com](http://www.lamy.com)



Bernhard M. Rösner

**Unternehmeredition:** Welche Regionen peilen Sie vor allem an?

**Rösner:** Zurzeit vor allem Südostasien, die USA und Lateinamerika. Aber auch in Indien und in Russland werden wir uns künftig engagieren. Große weiße Flecken auf der Landkarte und Märkte mit hoher Kaufkraft gibt es für uns auf der arabischen Halbinsel, aber auch in Ägypten und den Maghreb-Staaten. Auch der schwarzafrikanische Markt ist noch weitgehend unerschlossen.

**Unternehmeredition:** Asien und Südamerika sind nicht unbedingt Regionen, in denen man Bedarf für hochwertige Schreibgeräte vermutet.

**Rösner:** Da täuscht man sich leicht. In Lateinamerika wird das vielleicht noch nicht so deutlich, umso mehr aber in Asien, vor allem in China. Von den 1,3 Mrd. Menschen dort sind sicher 200 Mio. schon heute mit der europäischen Mittelschicht gleichzustellen. Gerade viele junge Menschen aus der Generation der Ein-Kind-Haushalte sind hervorragend ausgebildet und verdienen gut. Ich sehe Asien als guten Zielpunkt für unser Unternehmen.

**Unternehmeredition:** Kann es trotzdem bei „Made in Germany“ bleiben, auf das Sie so viel Wert legen?

**Rösner:** „Made in Germany“ ist für uns ein Teil unserer Identität. An eine Produktion im Ausland verschwende ich keine Gedanken. Unsere Produkte sind für den Weltmarkt gemacht. Viele Unternehmen, die die Produktion ins Ausland verlagern, stellen die Personalkosten in den Vordergrund, vernachlässigen aber, was an Abstimmungsaufwand, Qualitätssicherung und Logistikaufwand hinzukommt. Wir tun alles, damit unsere Produktion in Deutschland bleiben kann – mit einer Optimierung aller produktionstechnischen und logistischen Abläufe. Wir arbeiten intensiv mit den Werkzeugen daran, unsere Abläufe und die Produktion zu optimieren.

**Unternehmeredition:** Ihre Internationalisierungsstrategie zielt also nicht auf die Produktion, sondern auf den Vertrieb ab. Wie gehen Sie vor?

**Rösner:** Der Handel geht in Asien ganz andere Wege als in Europa. In China gibt es keine Vertriebsorganisation für hochwertige Schreibgeräte, also auch keinen Facheinzelhandel. Wir haben uns dort deshalb für eigene Lamy-Geschäfte und Shop-in-shop-Systeme entschieden. In Japan und Korea gibt es eine andere Einzelhandelskultur und andere Vertriebsformen. In Osaka haben wir kürzlich unseren ersten japanischen Laden eröffnet. Daneben gibt es in Ländern

wie Japan und Korea auch eine hohe Lesekultur. Lesen und Schreiben hängen eng zusammen. Wir verkaufen unsere Schreibgeräte deshalb auch über den Buchhandel. Interessant sind für uns auch Designgeschäfte, so wie in Japan.



Lamy setzt auf Innovation: Eine Neuheit ist „dialog 3“, ein Füller ohne Kappe mit versenkbarem Clip und Feder.

**Unternehmeredition:** Sehen Sie Design und Innovation also auch bei Ihren Internationalisierungsplänen als wesentliche Erfolgsfaktoren – und kann man bei Schreibgeräten überhaupt immer noch Neues entwickeln, gerade in Zeiten von Computer und Smartphone?

**Rösner:** Für den internationalen Erfolg ist das Design mitentscheidend. Innovation



# Wir beraten den Mittelstand

## Internationale Rechnungslegung

Unsere spezialisierten Berater unterstützen Sie in allen Fragen des internationalen Steuerrechts und der Rechnungslegung nach internationalen Grundsätzen (IFRS) ebenso wie bei Kauf und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen.

Soweit erforderlich, können wir auf ein umfangreiches und erprobtes internationales Netzwerk mit qualifizierten Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten in über 50 Ländern zurückgreifen.

**Schneider + Partner GmbH**  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 Steuerberatungsgesellschaft

### MÜNCHEN

Schackstraße 1  
 80539 München  
 Telefon 089 - 360 49 00  
 Fax 089 - 360 49 049  
 e-mail: kontakt@sup-muenchen.de

### DRESDEN

Lortzingstraße 37  
 01307 Dresden  
 Telefon 0351 - 340 78 0  
 Fax 0351 - 340 78 99  
 e-mail: mail@sup-dresden.de

### CHEMNITZ

Reichsstraße 34  
 09112 Chemnitz  
 Telefon 0371 - 381 95 0  
 Fax 0371 - 381 95 50  
 e-mail: mail@sup-chemnitz.de



„Made in Germany“ ist für Lamy Teil der Identität.

und Design sind für uns sehr wichtige Erfolgsfaktoren, aber wir ergänzen unser Sortiment regelmäßig um neue Produkte und Programme. Da gibt es noch viele Möglichkeiten. Eine Neuheit ist zum Beispiel unser „dialog 3“, ein Füller ohne Kappe mit versenkbarem Clip und Feder. Die Funktion bestimmt das Design. Daneben haben wir vor drei Jahren Farbstifte und Malkästen in den Markt eingeführt. Für uns sind alle Bereiche interessant, wo es darum geht, unsere Kernkompetenz „Schreiben“ abzurunden. Gerade in diesen Zeiten der Elektronik gewinnt

das Thema Individualität und damit die Handschrift als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit immer stärker an Bedeutung.

**Unternehmeredition:** Können Sie uns zum Schluss noch kurz sagen, wie es bei Lamy zurzeit wirtschaftlich aussieht?

**Rösner:** Wir werden 2011 umsatzseitig um rund 5% wachsen, nachdem wir den Umsatz zuletzt auf über 50 Mio. EUR steigern konnten. Im vorigen Jahr hatten wir eine etwa 10%ige Steigerung. Auch 2012 wollen wir wieder gut wachsen. Das bedeutet eine erhebliche Kraftanstrengung, weil wir uns insgesamt in einem schrumpfenden Marktumfeld befinden. Aber nicht zuletzt aufgrund unserer Internationalisierung werden wir dies erreichen. Ein Drittel des Umsatzes entfällt bereits auf den Export. Auch unsere Ertragslage ist erfreulich. Lamy ist ein gut finanziertes, sehr solides mittelständisches Unternehmen.

**Unternehmeredition:** Herr Rösner, vielen Dank für das Gespräch!



Lamy Innovationswerkstatt

Das Interview führte Lorenz Goslich.  
redaktion@unternehmeredition.de

Seit 6 Jahren kennen die Märkte nur Auf und Ab.

Seit 6 Jahren werden wir vom Elite Report als  
bester Vermögensverwalter ausgezeichnet.

Wir machen nur unsere Arbeit.



**BHF**  **BANK**  
PRIVAT SEIT 1854

Vermögensverwaltung · Corporate Advisory

FRANKFURT · ABU DHABI · BADEN-BADEN · BERLIN · DÜSSELDORF · ESSEN · GENÈVE · HAMBURG · HANNOVER  
HO-CHI-MINH-STADT · KAIRO · KÖLN · LUXEMBURG · MAINZ · MÜNCHEN · MÜNSTER · NÜRNBERG · STUTTGART · ZÜRICH

[www.bhf-bank.com](http://www.bhf-bank.com) / Tel. 069 718-4004

# „Made in Germany genießt im Ausland hohes Ansehen“

*Interview mit Dr. Ioannis Ioannidis,  
Geschäftsführer, Oskar Frech GmbH & Co. KG*

*Die Oskar Frech GmbH ist heute einer der weltweit führenden Anbieter für Druckgießtechnologien. Im Interview spricht Dr. Ioannidis über den Stellenwert der Internationalisierung für sein Unternehmen sowie die wichtigsten Märkte für das Auslandsgeschäft.*

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Ioannidis, welche Rolle spielt die Internationalisierung in der allgemeinen Geschäftsentwicklung Ihres Unternehmens?

**Ioannidis:** Für uns sind in diesem Zusammenhang vor allem drei Kriterien wichtig: Natürlich wollen wir international weitere Geschäftsanteile generieren und neue Märkte erobern. Dazu gehört, dass wir diese Märkte kennenlernen und auf diese Weise Waren und Dienstleistungen erhalten. Und schließlich geht es uns um die Qualifizierung unserer Mitarbeiter, die regelmäßig bei unseren ausländischen Tochtergesellschaften vor Ort aktiv sind, um wertvolle Auslandserfahrung zu sammeln. So geben wir schon unseren Auszubildenden



Dr. Ioannis Ioannidis

die Chance, über bezahlte Auslandsaufenthalte die Mentalität und Verhaltensweisen der Menschen im Ausland kennenzulernen. Dies alles sorgt für eine große soziale Ausgewogenheit in unserem Haus. Und natürlich kommen auch Kollegen aus dem Ausland zu uns, um in Deutschland ihre Erfahrungen zu machen.

**Unternehmeredition:** Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Partnern und Kunden auf internationaler Ebene und wo liegen die geografischen Schwerpunkte?

**Ioannidis:** Als international agierendes Familienunternehmen liegt die Finanzhoheit unseres Unternehmens weiterhin in der heimischen Konzernzentrale. Trotz der hohen Eigenkapitalquote hat es sich als sinnvoll erwiesen, gerade in Krisenzeiten auf heimische Finanzpartner zu bauen. Auch die Unternehmensstrategie wird von Deutschland aus gesteuert, während die operative Planung der ausländischen Tochtergesellschaften zu rund 70% auch im Ausland stattfindet. Wir erleben regelmäßig, welche hohe Wertschätzung die Marke „Made in Germany“ im Ausland genießt, und begegnen viel

## ZUR PERSON: DR. IOANNIS IOANNIDIS

Dr. Ioannis Ioannidis ist Geschäftsführer der Oskar Frech GmbH und Co. KG in Schorndorf Weiler. Im Jahr 1949 gegründet, beschäftigt das Unternehmen heute weltweit rund 700 Mitarbeiter und besitzt Tochtergesellschaften in Europa, Asien und Amerika. Außerdem ist Dr. Ioannidis Mitglied im Bundessenat des Beirats der Wirtschaft e.V. und engagiert sich im VDMA. [www.frech.com](http://www.frech.com), [www.bdw-deutschland.de](http://www.bdw-deutschland.de), [www.vdma.org](http://www.vdma.org)



# Hausbank-Prinzip



Respekt bei unseren ausländischen Partnern und Kunden. Unser Unternehmen ist seit dem Ende der 1960er Jahre vermehrt im Ausland aktiv, und in den vergangenen Jahren haben wir ganz wesentlich von der Öffnung des asiatischen Marktes und der sogenannten BRIC-Staaten profitiert. Unsere Schwerpunkte liegen in Asien vornehmlich in China, Korea und Indien. Daneben spielen Osteuropa mit Polen und Russland sowie die USA eine zentrale Rolle in unserem Auslandsgeschäft.

**Unternehmeredition:** Welches sind die wesentlichen Zukunftsmärkte, in denen Sie in den nächsten Jahren aktiv werden?

**Ioannidis:** Wir wollen unser Geschäft sukzessive ausbauen. Dabei konzen-

trieren wir uns in erster Linie auf das Asiengeschäft. In Europa verspricht vor allem die Türkei hohe Wachstumsraten. Auch in den USA sehen wir gute Chancen. Dort besitzen wir bereits eine große Produktionsstätte und könnten uns zukünftig auch dort eine eigene Produktionslinie vorstellen. Die USA haben sich auch in der Krise für uns als relativ stabile Wirtschaft erwiesen, und der Wert des Euros zum Dollar wird meiner Meinung nach wieder steigen. Wir scheuen den Wettbewerb nicht. Die Auseinandersetzung am Markt ist für uns Antrieb im täglichen Geschäft.

**Unternehmeredition:** Herr Dr. Ioannidis, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Holger Garbs.  
redaktion@unternehmeredition.de



Mittelständische Unternehmen profitieren bei ihren Internationalisierungsaktivitäten vom guten Ruf des Standorts Deutschland.

# „Bei Skandinaviern steht Ökologie, bei Arabern das Prestige im Vordergrund“

Interview mit Guido Rengers, Geschäftsführer,  
RivieraPool Fertigschwimmbad

Die RivieraPool Fertigschwimmbad GmbH aus Geeste im Emsland begann 1964 zunächst mit dem Bau von Milch-Kühlbecken für Landwirte. Aus diesen ist sechs Jahre später eine neue Produktionslinie für Schwimmbäder entstanden, die sich im Premiumsegment etablieren konnte. Im Interview spricht Geschäftsführer Guido Rengers über seine Erfolgsrezepte und Internationalisierungsstrategie.

**Unternehmeredition:** Herr Rengers, das Emsland ist eine regenreiche Region. Wie kommt jemand auf die Idee, ausgerechnet hier eine Firma für Swimmingpools zu gründen?

**Rengers:** Unser Unternehmen hat sich wie das Emsland selbst entwickelt. Hier gab es vor 30 Jahren praktisch nur landwirtschaftlich geprägte Betriebe. Wie andere Firmen im Emsland auch, die inzwischen europa- oder sogar weltweit arbeiten, liegen auch unsere Wurzeln in der Agrarwirtschaft. Erst durch einen Kunden, der ein Schwimmbad plante, sind wir auf die Idee gekommen, unsere Kühlbecken so groß zu bauen, dass man darin schwimmen kann. Unsere Eltern, Gisela und Josef Rengers, die heute noch sehr aktiv im Unternehmen tätig sind, hatten seinerzeit den Mut, ein ganz neues Geschäftsfeld im Bereich Schwimmbäder anzugehen.

**Unternehmeredition:** Sie bauen mit ihren 200 Mitarbeitern inzwischen rund 1.000 Poolanlagen pro Jahr, die zwischen 20.000 und weit über 250.000 EUR kosten können. Persönlichkeiten aus der Wirtschaft, Politiker, aber auch durchschnittliche Privatleute zählen zu Ihren Kunden. Was waren auf dem Weg ins Premiumsegment die größten Herausforderungen?

**Rengers:** RivieraPool-Schwimmbecken werden nicht nur in Privathäusern, sondern auch auf Privatyachten, Kreuzfahrtschiffen und in Hotels eingebaut. Wir haben uns immer auf drei Faktoren konzentriert: stilechtes Design,



Guido Rengers  
Foto: RivieraPool.de

gute Funktionalität und hohe Qualität. Eine wirkliche Herausforderung war es immer, diese drei Faktoren in einem vorgefertigten Einstücker-Schwimmbecken so umzusetzen, dass die Vorteile der Serienproduktion mit dem Wunsch des Kunden nach Individualität wirklich gut vereinbart werden.

**Unternehmeredition:** Was unterscheidet Ihre Pools vom Wettbewerb?

**Rengers:** Wie gesagt, haben wir immer auf Design, Funktionalität und Qualität gesetzt. In den letzten Jahren ist ein ganz entscheidender Punkt hinzu gekommen, nämlich die Gestaltung des Umfeldes rund um den Pool. So beginnen wir heute die Planung eines Pools nicht beim Schwimmbecken selbst, sondern bei der Gartensituation oder beim Interieur des Hallenbades. Die Wünsche und räumlichen Möglichkeiten des Kunden werden aufgenommen und der Pool dann als Bestandteil dieses neuen Lebensraumes integriert. Dabei passen wir nicht nur die Größe, Form und Farbe an, sondern auch den Stil.

**Unternehmeredition:** Sie verkaufen Ihre Pools weltweit. Müssen die Produkte da nicht an die unterschiedlichen Kulturkreise und an die unterschiedlichen Klimazonen angepasst sein?

**Rengers:** Wir haben es immer mit Menschen zu tun, die beruflich und privat im internationalen Umfeld tätig sind.

## ZUR PERSON: GUIDO RENGERS

Guido Rengers ist Geschäftsführer der RivieraPool Fertigschwimmbad GmbH. Die in Geeste im Emsland ansässige Firma ist einer der führenden Hersteller von Fertigschwimmbecken und Whirlpools. [www.pools.de](http://www.pools.de)



Das bedeutet einerseits, dass sie Ideen aus der ganzen Welt zusammentragen, andererseits kommen aber doch immer wieder klare kulturelle Eigenheiten und Gewohnheiten zum Vorschein. Diese Dinge zu kombinieren, ist sehr interessant. Zum Beispiel stehen bei Skandinaviern und unseren westlichen Nachbarn eher Familie und Ökologie, bei Arabern oft das Prestige und das Design im Vordergrund.

**Unternehmeredition:** Welche Internationalisierungsstrategie fahren Sie?

**Rengers:** Grundsätzlich arbeiten wir mit Schwimmbadbau-Fachunternehmen vor Ort zusammen, die jeweils für ein Gebiet zuständig sind. Innerhalb dieses Gebietes übernehmen sie die Beratung der Kunden, die Installation der Anlage und den Service. Das hat den Vorteil, dass der Kunde immer einen direkten Ansprechpartner in der Nähe hat. Diese „ProPartner“ sind ausgebildete und qualifizierte Fachbetriebe, die unsere Philosophie zu 100% mittragen und zum Kunden transportieren. In Deutschland, den Niederlanden und Belgien arbeiten wir direkt mit diesen Fachbetrieben zusammen. In anderen europäischen Ländern gibt es jeweils für ein Land zuständige Büros oder Vertriebspartner, die die Betreuung der ProPartner und damit auch der Endkunden übernehmen. Außerhalb Europas sind wir im Objektgeschäft tätig, das heißt, wir treten direkt mit dem Endkunden in Kontakt, liefern und montieren auch selbst, wenn es erforderlich ist. Unser Schwerpunkt liegt aber eindeutig in Europa, wo wir uns seit einiger Zeit verstärkt um die östlichen Länder bemühen, in denen die teilweise



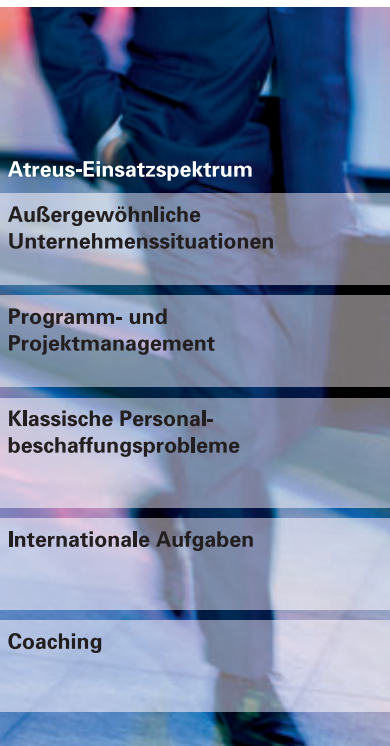
Aus dem Emsland in die Welt: RivieraPool  
Foto: RivieraPool.de

immense Wirtschaftsentwicklung auch viel Interesse an Pools und Wellnesslandschaften mit sich bringt.

**Unternehmeredition:** Herr Rengers, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige



**Atreus-Einsatzspektrum**

**Außergewöhnliche Unternehmenssituationen**

**Programm- und Projektmanagement**

**Klassische Personalbeschaffungsprobleme**

**Internationale Aufgaben**

**Coaching**

# Wir gestalten Erfolg

Atreus ist Marktführer beim Einsatz von Interim Managern in Deutschland.

wie Neuausrichtung, Restrukturierung, Sanierung, Turnaround, Unternehmenskauf oder -verkauf, Post-Merger-Integration und Gründung

wie IT-Projekte, Implementierung von Reportingsystemen, Optimierung von Einkaufs-, Verkaufs- oder Produktionsabläufen

Überbrückung von Vakanzen, Ergänzung des Know-hows oder Verstärkung der Ressourcen in Funktionen wie Finanzen, Personal, Produktion, Logistik, Vertrieb oder Marketing

wie Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften, Krisenmanagement oder Umsetzung von Wachstumszielen

wie Begleitung von Generationswechseln oder Unterstützung von Führungskräften in kritischen Situationen „on the job“

[www.atreus.de](http://www.atreus.de)

Atreus GmbH  
Landshuter Allee 10  
D-80637 München  
Ferdinandstraße 6  
D-61348 Bad Homburg v.d.H.  
kontakt@atreus.de

**ATREUS**  
interim management

# „Das Engagement deutscher Firmen in China hat sich stark verändert“

Interview mit Christian Sommer, CEO, German Centre Shanghai

Das German Centre Shanghai am Standort Pudong ist seit 2006 erste Anlaufstelle für deutsche Unternehmen in China. Im Interview spricht CEO Christian Sommer über die Entwicklung des German Centre, das Engagement deutscher Firmen im Reich der Mitte und über die größten Herausforderungen, die das Wirtschaftsleben in China künftig prägen werden.

**Unternehmeredition:** Herr Sommer, welche Vorteile bietet ein German Centre aus Sicht des Unternehmers?

**Sommer:** Ein German Centre ist ein Haus der kurzen Wege, das Unternehmen den Einstieg in ausländische Wachstumsmärkte erleichtert. Unternehmen können bei uns mit einem Ein-Mann-Büro anfangen und sich bei Bedarf auf eine ganze Etage ausbreiten. Ergänzend sind in den German Centres zahlreiche Dienstleister ansässig, die das Leben erleichtern. Bei uns in Shanghai sind das etwa Steuerberater, IT-Dienstleister oder eine Bäckerei. Wir vermieten zudem 60 Apartments mit Zugang zu Tennisplätzen und Schwimmbad. Und wir unterstützen die Firmen bei Behördengängen und fördern den Erfahrungsaustausch untereinander. Das unterscheidet uns von einem reinen Bürokomplex. Ein weiterer Erfolgsfaktor aller German Centres ist, dass Management und Mitarbeiter jederzeit ansprechbar sind. Anderswo mieten Unternehmen auch schöne Büros, aber sobald der Vertrag unterschrieben ist, bleibt nur der Hausmeister vor Ort. Bei uns ist das anders. In Shanghai laden wir beispielsweise regelmäßig Mieter zum Abendessen ein. Ziel ist es, ein offenes Feedback zu unseren Leistungen zu bekommen. Diese Nähe schätzen unsere Kunden.

**Unternehmeredition:** Das German Centre Shanghai wurde vor sechs Jahren eröffnet. Wie viele Unternehmen haben sich seitdem dort angesiedelt? Welches Zwischenfazit ziehen Sie?

**Sommer:** Das German Centre Shanghai am Standort Pudong hat sich sehr erfreulich entwickelt. Seit Anfang 2007



Christian Sommer

sind die 33.000 Quadratmeter Bürofläche praktisch ununterbrochen komplett besetzt. Aktuell sind wir zu 99,9% ausgelastet. 105 Unternehmen nutzen unsere Büros, weitere 21 kommerzielle Mieter haben sich in unserer Geschäftszeile im Erdgeschoss angesiedelt. Auch finanziell stehen wir gut da. Insofern können wir ein positives Fazit ziehen. Uns ist allerdings bewusst, dass der Erfolg auch Konsequenz des anhaltenden China-Booms ist. Trotzdem ist hervorzuheben, dass wir selbst zu Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise Ende 2008 und 2009 kaum einen Mieter verloren haben. Unsere Belegung betrug in dieser Zeit immerhin noch gut 97%. Ursache dafür war, dass wir damals Mietern mit Liquiditätsschwierigkeiten mit einer vorübergehenden Teilrückzahlung ihrer Mietsicherheit helfen konnten. So sind wir unserer Funktion als Wirtschaftsförderer gerecht geworden – ohne unsere eigenen Interessen zu vernachlässigen.

**Unternehmeredition:** Wie hat sich das Engagement der deutschen Firmen in China über die Jahre verändert?

**Sommer:** Das Engagement deutscher Firmen hat sich stark verändert. Stand vor zehn Jahren der Export von deutschen Gütern und damit die Marktbearbeitung Chinas im Vordergrund, so sehen wir heute ein vielfältigeres Bild. Zum einen hat der Einkauf in China an Bedeutung gewonnen, zum anderen hat die Anzahl der spezialisierten technischen Dienstleister im Land deutlich zugenommen.

## ZUR PERSON: CHRISTIAN SOMMER

Christian Sommer ist seit 2005 CEO und Chairman des German Centre Shanghai. Das German Centre wird von der BayernLB betrieben. [www.germancentre.com](http://www.germancentre.com)

Das liegt daran, dass die Unternehmen der ersten Stunde bereits seit Mitte der 90er Jahre in China produzieren. Dafür braucht es qualifizierte Dienstleistungen und Zulieferer. Ebenso haben sich die Standorte, an denen die deutschen Firmen produzieren, verändert. Aufgrund stark gestiegener Gehälter und des Kostenumfelds in den Großstädten sind die sogenannten Städte der zweiten Kategorie in den Fokus der Deutschen geraten. So produzieren beispielsweise bereits über 150 deutsche Unternehmen in Taicang, einer Kleinstadt in der Provinz Jiangsu nahe Shanghai.



German Centre Shanghai

**Unternehmeredition:** Herr Sommer, welche Herausforderungen werden das Wirtschaftsleben in China in naher Zukunft am stärksten prägen?

**Sommer:** China hat in den vergangenen Monaten neue Gesetze und Verordnungen im Bereich der Sozialversicherungen und Einkommensteuer erlassen. Insbesondere die Vorschriften im Sozialbereich werden die Arbeit in China erheblich verteuern. Hinzu kommen Mindestlöhne, die in den nächsten fünf Jahren per anno um gut 10% steigen sollen. All dies spielt sich in einem Umfeld ab, in dem die

Unternehmen nicht ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte finden können. Wenn Sie dann noch berücksichtigen, dass in China die Zahl der Personen im arbeitsfähigen Alter aufgrund der Ein-Kind Politik abnimmt, sehen Sie, dass dies ein langfristiges Problem für China darstellt. China wird den Weg des effizienten und Ressourcen schonenden Produzierens einschlagen müssen, um die Situation nicht noch zu verschlimmern.

**Unternehmeredition:** Herr Sommer, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

## Mehr Vorsprung

Factoring, die Finanzierung von Forderungen, ist DIE Lösung für mittelständische Unternehmen: profitieren Sie von unmittelbarer Liquidität nach Rechnungslegung und gewähren Sie längere Zahlungsziele, nehmen Sie Skonti Ihrer Lieferanten in Anspruch und verbessern Sie Ihre Bonität.

Die Dresdner Factoring AG bietet Ihnen aber noch mehr: umfassenden Schutz vor Zahlungsausfall und professionelles Debitorenmanagement. Vertrauen auch Sie der einzigen börsennotierten Factoringgesellschaft Deutschlands.

Mehr Sicherheit, mehr Liquidität, mehr Unabhängigkeit mit Factoring der Dresdner Factoring AG.

[www.dresdner-factoring.de](http://www.dresdner-factoring.de)

 DRESDNER FACTORING



# Beschaffungsmarkt China bleibt top

Große Dynamik macht Unternehmen zu schaffen

Von Minrui Ji und Dr. Kiran Mazumdar, Inverto AG

*China als Beschaffungsmarkt bleibt für deutsche Unternehmen nach wie vor attraktiv. Doch wer als Unternehmer in China dauerhaft von Einkaufsvorteilen profitieren will, ist stark gefordert. Vor allem die Dynamik und die oft kurzfristigen drastischen Änderungen in der chinesischen Wirtschaft verlangen von Einkäufern ein hohes Maß an Flexibilität und Vor-Ort-Kenntnissen. Einkauf in China ist für viele deutsche Unternehmen inzwischen selbstverständlich. Chinesische Lieferanten schätzen ihre Kunden aus Deutschland, denn sie gelten als zuverlässig in der Zusammenarbeit. Dank interkultureller Trainings haben einkaufende Unternehmen mittlerweile die Bedeutung der chinesischen Kultur als entscheidend im Geschäftsleben erkannt. Alles gut also? Ein Sonderfaktor bleibt der rasante Wandel auf den chinesischen Märkten in kürzester Zeit – gerade noch ganz oben auf der Agenda, kann ein Thema in China schnell aus dem Fokus verschwinden.*

## Beispiel Textilindustrie: Einflussfaktoren im Einkauf ändern sich

Ein Beispiel für dieses rasante Auf und Ab ist die Entwicklung des chinesischen Beschaffungsmarktes für die Textilindustrie. Noch zu Jahresbeginn 2011 klagten deutsche Textilunternehmen über drastische Preissteigerungen in China. Die explodierenden Baumwollpreise waren ein Top-Thema. Inzwischen hat sich der Baumwollpreis halbiert. Chinesische Hersteller haben jedoch noch Baumwolle auf Lager, die sie vor Monaten teurer eingekauft hatten. Die Preisreduktion des Rohstoffs wurde nach Einschätzung von Inverto nicht in vollem Umfang an die einkaufenden Textilunternehmen weitergegeben. Dies offenbart sich, wenn man die Kostenstruktur der chinesischen Lieferanten kennt.

ZU DEN PERSONEN: MINRUI JI UND DR. KIRAN MAZUMDAR

Minrui Ji leitet die Standorte Shanghai und Hongkong der auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierten Unternehmensberatung Inverto. Dr. Kiran Mazumdar ist Gründungspartner von Inverto und verantwortet Projekte für Retail und Consumer Goods sowie die Standorte in Mumbai und London. [www.inverto.com](http://www.inverto.com)



Minrui Ji



Dr. Kiran Mazumdar

## Chinesische Lohnkosten und Wechselkurse unter neuen Vorzeichen

Für viele Textilproduzenten in China waren statt der Rohstoffe noch vor Kurzem die Arbeitskosten, die rund ein Viertel ihrer Gesamtkosten ausmachten, die größte Herausforderung. Heute haben sich die Lohnkosten nach dem drastischen Sprung der Mindestlöhne auf hohem Niveau stabilisiert. Zudem spielt die von chinesischen Lieferanten erst kürzlich noch beklagte hohe Personalfluktuation keine große Rolle mehr. Wechselkursrisiken gelten bei deutschen Textilern ebenfalls als Grund für Probleme auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt. Chinesische Unternehmen fühlten sich bislang aufgrund der vertraglichen Preisvereinbarungen in US-Dollar nicht betroffen. Daher machten Zulieferer kaum Zugeständnisse gegenüber europäischen Kunden aufgrund von Währungsschwankungen. Mittlerweile haben die Wechselkursrisiken zugenommen. Die Aufwertung des chinesischen Renminbi gegenüber dem US-Dollar steigt. Dies beeinflusst auch die chinesischen Lieferanten, Produkte aus China werden teurer.

## Gebot der Stunde: Transparenz zahlt sich in China aus

Das Beispiel der Textilbranche zeigt, dass Transparenz gefordert ist, besonders angesichts der enormen Dynamik der asiatischen Märkte. Zugleich offenbart es, wie wertvoll direkte Informationen und ein Netzwerk vor Ort sind. Es beginnt schon bei einer verbesserten Verhandlungsposition der deutschen Unternehmen, die sich selbst ein Bild in China machen: Ist eine Forderung nach Preiserhöhungen berechtigt? Wie kalkuliert der Lieferant? Den deutschen Unternehmen ist mehr Eigeninitiative im Umgang mit ihren chinesischen Lieferanten-Partnern zu empfehlen. Wer sich auf dem Beschaffungsmarkt auskennt, kann dies selbstbewusst tun.

# WIR GESTALTEN ERFOLGE



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE & INNOVATION

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

MARKETING & VERTRIEB

---

PRODUKTENTSTEHUNG

---

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

---

RESTRUCTURING & FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de

# „Man sollte viel Zeit für eine Verhandlung einplanen“

## Interview mit Gerald Boess, Geschäftsführer, Kerkhoff Consulting International

Die Bedeutung Chinas als Beschaffungsmarkt hat auch für den deutschen Mittelstand in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Im Interview spricht Gerald Boess, Geschäftsführer Kerkhoff Consulting International, darüber, was deutsche Unternehmen bei Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern beachten müssen.

**Unternehmeredition:** Herr Boess, China ist ein beliebter Beschaffungsmarkt. Was müssen deutsche Unternehmen beachten, wenn sie dort in Verhandlungen mit potenziellen Lieferanten treten?

**Boess:** Bei Verhandlungen in China gilt es, sich auf die chinesische Kultur einzulassen – westliche Maßstäbe gelten nicht. Deutsche Geschäftsleute dürfen keinesfalls arrogant, aufbrausend oder hektisch auftreten. Dadurch fühlt sich ein Chinese bloßgestellt und in die Ecke gedrängt. Um ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen – und das ist der Grundstein jedes Geschäfts in China – muss das Gegenüber jederzeit sein Gesicht wahren können. Wichtig ist es, den Dolmetscher des Vertrauens mit in die Verhandlung zu bringen. Zwar sprechen immer mehr Chinesen gutes Englisch, dennoch können Nuancen über den Ausgang eines Gesprächs entscheiden. Man sollte außerdem viel Zeit für die Verhandlung einplanen. In China werden Sie selten nach nur einem Verhandlungstag zum Abschluss kommen. Ein gemeinsames Essen vor und nach den eigentlichen Verhandlungen ist keine Seltenheit. Ich rate, solche Termine anzunehmen, auch wenn es nicht immer um das Geschäft geht. Nur so kann der chinesische Geschäftspartner Vertrauen zu Ihnen aufbauen.

**Unternehmeredition:** Verhandlungen mit chinesischen Geschäftspartnern dauern viel länger, als es deutsche Unternehmen gewohnt sind. Woran erkennt man in China, dass sich die Verhandlung dem Abschluss nähert?

**Boess:** Chinesen sind zunächst oft unverbindlich und legen sich niemals sofort fest. Ein Abschluss sollte auch

im Interesse des deutschen Unternehmens erst dann erfolgen, wenn alle Details geklärt sind. Nur so kann garantiert werden, dass alle gewünschten Spezifikationen in der geforderten Qualität umgesetzt werden. Chinesen feilschen gerne um den Preis – und das kann dauern. Sobald aber alle Einzelheiten besprochen wurden, werden die Ergebnisse mehrfach wiederholt und schließlich schriftlich festgehalten. Wenn diese Phase erreicht ist, können Sie sicher sein: Jetzt sind wir im Geschäft.

**Unternehmeredition:** Viele deutsche Unternehmen haben Vorbehalte, Geschäfte in China zu machen. Besonders der laxer Umgang mit Verträgen schreckt ab. Was raten Sie Unternehmen?

**Boess:** Früher galt in China: „Der Vertrag ist das Papier nicht wert, auf dem er gedruckt wird“. Vertragsverletzungen waren keine Seltenheit, Schutz geistigen Eigentums ein Fremdwort. Dies liegt aber auch daran, dass Chinesen Plagiate nicht als Unrecht, sondern als Würdigung des Originals ansehen. Mittlerweile hat dort ein Umdenken eingesetzt: Da auch immer mehr chinesische Unternehmen Patente anmelden, wird der Schutz geistigen Eigentums viel wichtiger. Um sich ausreichend abzusichern, sollte ein Vertrag nach internationalem Recht und mit Unterstützung eines entsprechend qualifizierten Rechtsanwalts erstellt werden. Preisstellungen, Zahlungsbedingungen und Währungsfragen müssen frühzeitig mit dem Geschäftspartner definiert werden. Ansonsten kann es sein, dass eine Verhandlung, die schon als abgeschlossen gilt, wieder aufgenommen wird. Und wie gerne Chinesen feilschen und verhandeln, hatte ich ja schon gesagt.

**Unternehmeredition:** Herr Boess, vielen Dank für das Gespräch!



Gerald Boess

### ZUR PERSON: GERALD BOESS

Gerald Boess (g.boess@kerkhoff-consulting.com) ist Geschäftsführer von Kerkhoff Consulting International und in dieser Funktion zuständig für die Steuerung des Geschäfts in den Auslandsstandorten von Kerkhoff Consulting, darunter China, Indien und Südafrika. [www.kerkhoff-consulting.de](http://www.kerkhoff-consulting.de)

Das Interview führte Markus Hofelich.  
[markus.hofelich@unternehmeredition.de](mailto:markus.hofelich@unternehmeredition.de)

# Flexible Zeitplanung erforderlich

## Vertragsverhandlungen mit chinesischen Partnern

Von Dr. André Körtgen, Rechtsanwalt, Peters, Schönberger & Partner

*Wirtschaftsbeziehungen zwischen Unternehmen aus westlichen Industrienationen und der Volksrepublik China sind inzwischen vielfältig gelebte Realität, und die Verflechtungen werden weiter zunehmen. Jedoch stellen die kulturellen Unterschiede zwischen China und dem Westen die beteiligten Akteure immer wieder vor unerwartete Herausforderungen. Dabei sind beide Seiten bemüht, diese Differenzen zu reduzieren. So ist es westlichen Unternehmern inzwischen in Fleisch und Blut übergegangen, die Visitenkarte ihres Gegenübers mit beiden Händen entgegenzunehmen und ausreichend zu würdigen, während chinesische Gesprächspartner sich vor einem Aufenthalt im Westen erkennbar mit unseren Gepflogenheiten vertraut machen.*

### Reiseplanung auf Chinesisch

Der wirtschaftliche Erfolg eines Projektes kann aber bereits vor dem ersten Treffen an Kleinigkeiten wie der Reiseplanung scheitern. So ist es im Westen üblich, sich mit dem Partner über Reisedaten und die Agenda des Treffens auszutauschen. Natürlich ist es unabdingbar, sich mit seinem Verhandlungspartner darüber einig zu werden, wann und wo man mit Gesprächen beginnt. Während jedoch westliche Verhandlungsteams ohne Argwohn kommunizieren, wann sie daheim einen „harten Anschlag“ haben, wann sie deshalb auf den Rückflug gebucht sind und wann dementsprechend die Gespräche beendet sein müssen, um den Deal an die Presse zu geben und gerade noch den Flughafentransfer zu schaffen, so ist es auf der chinesischen Seite gang und gäbe, den Verhandlungspartner über die eigenen zeitlichen Planungen im Unklaren zu lassen. So bleiben die zeitlichen Vorstellungen des chinesischen Partners oft unklar oder es wird beiläufig eingestreut, man habe noch gar keinen Rückflug gebucht und kein festes Abreisedatum.

#### ZUR PERSON: DR. ANDRÉ KÖRTGEN

Dr. André Körtgen ist Rechtsanwalt und Partner bei der Kanzlei Peters, Schönberger & Partner (PSP). Seine Beratungsschwerpunkte liegen bei Mergers & Acquisitions sowie Corporate Finance. Die Dienstleistungen von PSP umfassen Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Family Office. [www.psp.eu](http://www.psp.eu)

Dies mag man aus westlicher Sicht als verantwortungslosen Umgang mit der eigenen wie auch der Zeit des Gegenübers interpretieren, oder man kann hierin auch eine besondere Wertschätzung sehen, da signalisiert wird, dass man sich die Zeit nimmt, die das Projekt eben erfordert. Der westliche Geschäftsmann aber, der einmal selbst erlebt hat, dass



Dr. André Körtgen

ihm unmittelbar vor seiner geplanten und offen kommunizierten Abreise beiläufig eine wesentliche Vertragsänderung präsentiert wurde, die geeignet ist, das gesamte Projekt auf den Kopf zu stellen, sieht, dass eine transparente Zeitplanung durchaus als Schwäche ausgenutzt werden kann, wenn der chinesische Verhandlungspartner versteht, dass der westliche Unternehmer sich bereits kurz vor Vertragsabschluss sieht und sogar Erfolgsmeldungen an das Stammhaus oder andere Partner verschickt hat. Aus westlicher Sicht hingegen führt die chinesische Herangehensweise oft dazu, dass der Verhandlungsprozess als intransparent und ziellos erscheint und man nie so genau weiß, woran man gerade ist.

#### Fazit:

Aus solchen Erfahrungen folgt natürlich nicht, dass wir unsere geübte Verhandlungskultur und erprobte Strategien über Bord werfen sollten, im Gegenteil sollte man sich immer treu bleiben. Man muss sich aber zugleich im Klaren darüber sein, welche Signale und welche Möglichkeiten man dem chinesischen Verhandlungspartner durch das eigene Verhalten gibt. Man muss akzeptieren, dass auf den Champagner doch noch eine weitere letzte Verhandlungsrunde folgen kann. Wer so plant und sich selbst nicht unter Druck setzt, wird gut mit Überraschungen leben können.

# Indisches M&A-Geschäft

## Chancen für den deutschen Mittelstand

Von Dietmar Thiele, Partner, Network Corporate Finance GmbH & Co KG

Die zunehmende M&A-Aktivität unter indischer Beteiligung zeichnet eine Entwicklung vor, die für deutsche Unternehmen zusehends an Bedeutung gewinnt. Potenzielle Erwerber aus Indien stellen dabei ganz klassische Überlegungen an: Marktzugang, Kundengruppen, Erweiterung der Wertschöpfung, Erhöhung technologischer Kompetenz. Dagegen stehen für deutsche Mittelständler (noch) vor allem Kostenvorteile, aber zunehmend auch eine ebenfalls hohe Kompetenz in einigen Bereichen sowie ein schneller, direkter Marktzugang im Vordergrund. Es gibt aber auch spezifisch indische Faktoren, die das Land zu einem „neuen“ M&A-Markt machen.

### Indischer Mittelstand zunehmend aktiv

Auf Investorenmehrheit sind längst nicht mehr allein die weltweit agierenden Konzerne aktiv. Vielmehr tritt zunehmend ein indischer Mittelstand in den Ring: Unternehmer, die die Öffnung des riesigen, kontinuierlich wachsenden Binnenmarktes über die letzten 20 Jahre gestaltet und sich erfolgreich etabliert haben, und die nun ihren Blick auf internationales Wachstum richten. Im Fokus sind dabei Themen mit einem engen Bezug zum riesigen indischen Binnenmarkt: Automotive, Infrastruktur und Bau, Landwirtschaft und dazugehörige Zuliefererindustrien, IT und Dienstleistungen sowie insbesondere Rohstoffe und Energie.

### Optionen für deutsche Unternehmen

Für den deutschen Mittelstand sind vor allem Targets im Bereich Konsumgüter – primär etablierte indische Marken – interessant. Nach wie vor betrifft dies insbesondere lohnintensive Produktionen, vor allem, wenn diese gleichzeitig nicht nur (Kosten-)Vorteile bringen, sondern wenn damit auch der indische Markt mit erschlossen und Kunden gewonnen werden können. Auch dabei spielt die Historie der letzten 20 Jahre auf dem Subkontinent eine entscheidende Rolle: Oftmals stößt der indische Mittelständler an seine Wachstums-

grenze, sieht sich zunehmend internationaler Konkurrenz auch im Heimatmarkt gegenüber, oder es steht ein erster Generationswechsel an. Eine international viel breiter orientierte und gebildete nächste Generation sucht dabei Partner – für ein JV, oft allerdings noch als Minderheitsgesellschafter.

### Berater als Mittler

Wie aber werden indische Käufer auf deutsche Targets aufmerksam? Wie findet der deutsche Mittelstand den passenden indischen Partner? Betriebe ab 10 Mio. EUR Umsatz „fliegen normalerweise auf beiden Seiten unter dem Radarschirm“. Daher ist es schon in dieser Phase wichtig, Zugang zu spezialisierten, mittelständisch geprägten, indischen M&A-Häusern zu bekommen, die exzellent im Mittelstand vernetzt sind. Selbst in einem riesigen Land mit mehr als 1,2 Mrd. Einwohnern umfasst die Wirtschaftselite nur wenige tausend Personen, deren Familien sich kennen bzw. deren Mitglieder oft die gleichen Universitäten besucht haben. Erfahrene Berater sind zudem der Schlüssel, um mangelnde Erfahrung der Interessenten mit den Rahmenbedingungen eines M&A-Prozesses auszugleichen, Transparenz über Zielunternehmen zu schaffen, die hohe geographische Distanz und letztlich auch Sprachbarrieren im Prozess zu überbrücken. Ohne lokale Berater auf beiden Seiten sind Transaktionen oft nur schwer umsetzbar.

### Fazit:

Der indische Mittelstand rückt in den Fokus – auf der Käuferseite und als Target. Nach einer Phase organischen Wachstums wird nun bei vielen Unternehmen die Expansion über Zukäufe betrieben. Bestehende Kapazitäten und Ressourcen werden optimiert, das Produktspektrum erweitert, der Markt neu sortiert. Damit ergeben sich Optionen auf beiden Seiten, die es mit Mut, Zuversicht und am Anfang auch ganz viel Geduld zu nutzen gilt.



Dietmar Thiele

#### ZUR PERSON: DIETMAR THIELE

Dietmar Thiele ist Partner der Network Corporate Finance GmbH & Co KG, Düsseldorf/Berlin. NCF ist spezialisiert auf den Kauf, Verkauf und die Finanzierung von Unternehmen. [www.ncf.de](http://www.ncf.de)





# We believe in German Mittelstand

- Platz 1 Thomson Reuters Starmine Ranking 2011 für die besten Aktienempfehlungen im TecDAX und SDAX
- Platz 1 Dealogic Ranking 2010 für Aktienemissionen für Small & Mid Caps in Deutschland
- Platz 1 Going Public League Table Oktober 2011 für Emissionen von Mittelstandsanleihen nach Anzahl und Volumen

## **Debt Capital Markets**

Thomas Kaufmann  
T +49 (0) 69 92054-190  
thomas.kaufmann@cbseydler.com

## **Designated Sponsoring**

Silke Schlünsen  
T +49 (0) 69 92054-140  
silke.schluensen@cbseydler.com

## **Equity Capital Markets**

Dr. Dietmar Schieber  
T +49 (0) 69 92054-196  
dietmar.schieber@cbseydler.com

## **Fixed Income Trading**

Gabriele Trapp  
T +49 (0) 69 92054-203  
gabriele.trapp@cbseydler.com

## **Institutional Sales**

Raimar Bock  
T +49 (0) 69 92054-115  
raimar.bock@cbseydler.com

## **Research**

Roger Peeters  
T +49 (0) 69 9778456-12  
roger.peeters@cbseydlerresearch.ag

 **Close Brothers Seydler  
Bank AG**

 **Close Brothers Seydler  
Research AG**

## **Close Brothers Seydler Bank AG**

Schillerstraße 27 – 29  
60313 Frankfurt am Main  
www.cbseydler.com

# Korruptionsbekämpfung in Indien

## Schützenhilfe aus Großbritannien

Von Thomas Weidlich, Partner, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Investitionen in Asiens nach China zweitgrößtem Wachstumsmarkt werden für deutsche Unternehmen immer interessanter. Indien ist auf der Überholspur und wird schon in wenigen Jahrzehnten mit den USA und Europa als große Wirtschaftsmacht gleichziehen. Neben den Chancen, die eine Betätigung auf den aufstrebenden asiatischen Märkten bietet, gilt es aber auch Risiken zu bedenken. So manches Unternehmen hat dies in den vergangenen Jahren schmerzlich zu spüren bekommen, weil man Compliance nicht ernst genug genommen hat. Insbesondere im Bereich Korruption hat sich die Rechtslage für Unternehmen im Ausland in den letzten Jahren fundamental geändert. Die Bestechung ausländischer Amtsträger ist ebenso wie die Bestechung von Mitarbeitern privater Unternehmen in ausländischen Märkten inzwischen in vielen Ländern, darunter auch Indien, grundsätzlich strafbar. Der neue UK Bribery Act bringt weitere Verschärfungen für viele international tätige Unternehmen. Vertragsgestaltungen und geschäftliche Praktiken sollten daher von Anfang an sorgfältig aufgesetzt und regelmäßig überprüft werden.

### Korruption in Indien

Viele Inder (und häufig auch ausländische Investoren) sehen Korruption traditionell als einen Weg, Dinge schneller und einfacher zu regeln. Insoweit ist Bestechung in Indien vielfach eine (allzu menschliche) Reaktion auf die ausufernde Bürokratie des Landes. Beamte missbrauchen ihre Position, ohne ernsthaft mit rechtlichen Folgen rechnen zu müssen; vielfach leben Beamte von Zuwendungen, da die Einkommen im öffentlichen Dienst sehr niedrig sind. Entsprechend befand sich Indien im Corruption Perceptions Index (CPI) von Transparency International im Jahr 2010 lediglich auf Rang 87 von 178 untersuchten

#### ZUR PERSON: THOMAS WEIDLICH

Thomas Weidlich (thomas.weidlich@luther-lawfirm.com), LL.M., ist Rechtsanwalt bei der Kanzlei Luther und verantwortlicher Partner für die rechtliche Beratung im gesamten Asien-Pazifik-Raum mit Schwerpunkt auf China und Indien. Luther berät mittelständische und große Unternehmen sowie die öffentliche Hand in rechtlichen und steuerlichen Fragen an 18 Standorten im In- und Ausland. [www.luther-lawfirm.com](http://www.luther-lawfirm.com).



Thomas Weidlich

Ländern. Angetrieben von der Antikorruptionsbewegung um den Aktivistin Anna Hazare scheint sich das Bild in Indien nun aber zu wandeln. In jüngster Vergangenheit wurden mehrere größere Bestechungsskandale im Land aufgedeckt. So hätten Unregelmäßigkeiten bei der Auftragsvergabe für die Commonwealth-Games Indien 2010 beinahe die Spiele gekostet. Die Vergabe von Telefonlizenzen zu Schleuderpreisen, ohne die üblichen Versteigerungen, führte gar zu einer Entlassung des Telekommunikationsministers. Betroffen von dem Skandal war unter anderem die norwegische Telenor, fünftgrößter Mobilfunkanbieter weltweit. Dem Staat sollen bis zu 28 Mrd. EUR Lizenzeinnahmen entgangen sein. Da verwundert es nicht, dass die Korruption als eine der größten Wachstumsbremsen Indiens angesehen wird. Studien gehen davon aus, dass bei nur einem Punkt Gewinn auf der CPI-Skala (z.Zt. 3,3/10) ein zusätzliches Wirtschaftswachstum von 3% möglich wäre. Die innenpolitischen Bemühungen Indiens, der ausufernden Korruption Herr zu werden, erhalten Schützenhilfe auch aus dem Ausland. Immer mehr Länder weiten die Geltung ihrer Korruptionsschutzvorschriften auf das Auslandsgeschäft von Unternehmen aus. Bereits seit 1977 existiert der (US-amerikanische) Foreign Corruption Practices Act (FCPA). In Deutschland stellt das Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (IntBestG) ausländische Amtsträger und Richter

deutschen Amtsträgern hinsichtlich der Vorschriften der §§ 334 ff. StGB gleich. § 299 StGB, der bestimmte Korruptionshandlungen zwischen Privaten unter Strafe stellt, gilt „auch für Handlungen im ausländischen Wettbewerb“. Für Indien von besonderer Bedeutung wird jedoch der neue UK Bribery Act (UKBA) werden.



Indische Bürger wehren sich gegen Korruption.  
Foto: Nirzardp, Wikimedia Commons

### Der neue UK Bribery Act

Der seit Juli 2011 geltende UKBA greift in entscheidenden Punkten wesentlich weiter als die US-amerikanischen und deutschen Gesetze. Durch die extraterritoriale Reichweite des Gesetzes kann eine nach dem UKBA strafbare Bestechung überall auf der Welt stattfinden, unabhängig vom Geschäftssitz eines Unternehmens. Es soll offenbar ausreichen, wenn das handelnde Unternehmen im Vereinigten Königreich einen (auch nur unbedeutenden) Teil seines Geschäfts betreibt. Ebenso wie deutsches Strafrecht stellt der UKBA nicht nur die Bestechung von staatlichen Funktionsträgern unter Strafe, sondern sanktioniert auch Bestechung und Zuwendungen im

privatwirtschaftlichen Bereich. Auch Zuwendungen, die lediglich der Beschleunigung von Routinevorgängen bei Behörden dienen sollen (Facilitation Payments, in Indien bekannt als „speed money“), fallen ebenfalls unter den Bestechungstatbestand des UKBA. Der UKBA ermöglicht Geldbußen in unbegrenzter Höhe, Bestechende und Bestochene können mit Freiheitsstrafe von bis zu zehn Jahren belegt werden. Damit geht der UKBA weit über den bisher standardsetzenden FCPA hinaus. Die Vorschrift des UKBA mit dem voraussichtlich größten Einfluss auf die Compliance-Strukturen international tätiger Unternehmen ist der Tatbestand des „failure of commercial

Anzeige



Wir schaffen Lösungen für Ihre Internationalisierungsstrategien.



## Internationales unabhängiges Financial Advisory

Megatrend Internationalisierung – Herausforderung und zugleich Erfolgsfaktor für Unternehmenserfolg. Deutsche Produkte sind auf globalen Märkten gefragt. Unternehmen expandieren in Wachstumsmärkte.

Wir begleiten deutsche Unternehmen bei Akquisitionen, Finanzierungen und Restrukturierungen im Ausland und beraten ausländische Mandanten bei ihren Finanzierungen und M&A-Transaktionen in Deutschland.

Aktuelles Beispiel ist die Beratung der TÜV Rheinland Gruppe im Rahmen eines internationalen Expansionsprogrammes bei drei strategischen Akquisitionen in den USA.

Als Teil der globalen Partnerschaft mit Scott-Macon und Alpha Advisory bietet EquityGate mit 100 Investmentbankern globales Branchen-Know-how und weltweit einheitliche Execution Standards. Unsere Spezialisten in Wiesbaden, New York, Singapur

und Tokio teilen gerne ihre Erfahrungen aus über € 6 Mrd. an abgeschlossenem Transaktionsvolumen der letzten 36 Monate und unserer laufenden Analyse der Kapitalmärkte mit Ihnen.

EquityGate Advisors GmbH  
Mainzer Straße 19  
65185 Wiesbaden

[www.equitygate.de](http://www.equitygate.de)

organisations to prevent bribery“ in Sektion 7 UKBA. Unternehmen können hiernach für Korruptionstaten ihrer Mitarbeiter und mit dem Unternehmen verbundener/assoziierter Personen haften. Ort der Begehung sowie die Staatsangehörigkeit der handelnden Person sind dabei irrelevant. Eine gerichtliche Verurteilung der Tat (nach nationalem Recht) ist ebenfalls nicht Voraussetzung. Als „assoziert“ werden unter anderem auch „Agenten“ aufgeführt, womit viele bisher häufig genutzte Praktiken ebenfalls in den Anwendungsbereich des UKBA fallen dürften. Ein Unternehmen kann sich, auch wenn dem Management die Tathandlung nicht bekannt war, nur mit dem Nachweis entlasten, dass es angemessene Mechanismen zur Korruptionsprävention implementiert hatte. Wie solche angemessenen Mechanismen ausgestaltet sein könnten, legen die (unverbindlichen) Leitlinien des britischen Justizministeriums dar (die sich im Kern mit den Leitlinien anderer nationaler Behörden decken, etwa denen der deutschen Steuerbehörden, s. Abb. 1).



Der High Court des Bundesstaates Karnataka in Bangalore. Foto: Polytropos-Commons, Wikimedia Commons

**Fazit:**

Die letztverbindliche Auslegungshoheit für den UKBA liegt bei den (britischen) Gerichten. In Indien wird man die Entwicklung in Großbritannien mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgen, und es ist davon auszugehen, dass dies auch die aktuelle Debatte in Indien beeinflussen wird. Ausländische Unternehmen sollten generell vermeiden, indische Amtsträger zu bestechen. Wer sich einmal darauf einlässt, kommt später nicht oder nur schwer aus der Spirale heraus. Es spricht sich schnell herum, welche Unternehmen zu zahlen bereit sind und welche sich weigern. Gut beraten ist, wer sich von Anfang an entsprechenden Ansinnen indischer Beamter widersetzt. Dies kann zwar zu Verzögerungen bei Geschäftsaktivitäten in Indien führen, ist aber der einzige rechtlich unangreifbare und langfristig auch kostengünstigere Weg. Insgesamt hat die Korruptionsbekämpfung auch durch den Erlass des UKBA eine globale Dimension erreicht, die international agierende Unternehmen zum Handeln zwingt. Interne Richtlinien zur Korruptionsprävention müssen überprüft und angepasst werden, um den gestiegenen internationalen Anforderungen zu genügen und nicht unwissentlich in Haftungsfallen zu laufen.

**ABB. 1: MECHANISMEN ZUR KORRUPTIONSPRÄVENTION**

1. Angemessene Verfahren (proportionate procedures) zur Prävention
2. Bekenntnis der Unternehmensführung zur Korruptionsbekämpfung (top-level commitment)
3. Risikobeurteilung (risk assessment)
4. Sorgfalt bei der Auswahl von Personal/Assoziierten (due diligence)
5. Externe und interne Kommunikation der Mechanismen zur Korruptionsprävention einschließlich Training (communication including training)
6. Beobachtung und Nachprüfung der etablierten Mechanismen (monitoring and review).

# NACHFOLGE IN GEFAHR?



The screenshot shows the DUB.de website interface. At the top, there's a navigation bar with 'DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE' and 'Handelsblatt'. Below that, there are links for 'Unternehmen kaufen', 'Unternehmen verkaufen', 'Firmennachfolge-News', 'Über dub.de', and 'myBÖRSE'. A search bar is visible on the right. The main content area features a search filter on the left with options for 'Verkaufsangebote' and 'Kaufsuche', and dropdown menus for 'Engestellt', 'Branchen', 'Land', 'Mitarbeiter', and 'Umsatz (Mio. Euro)'. A central image shows a smiling man in a suit. To the right, there's an advertisement titled 'Effizient anbieten' with the text: 'Die Deutsche Unternehmerbörse ist das reichweitenstärkste Unternehmerportal. Wöchentlich erreichen wir bis zu 1,2 Millionen potenzielle Interessenten für Sie. Pro Inserat ergeben sich durchschnittlich acht hochwertige Kontakte pro Monat.' Below this, there are buttons for 'KAUFEN' and 'VERKAUFEN'. The bottom section includes 'Dealticker' with several deal listings, 'Top Objekt' with details for a 'Kommunikationsunternehmen', and 'DUB-Objekte der Woche' with a list of offers.

**33%  
RABATT**

Mit einem Inserat auf DUB.de erreichen Sie bis zu 1,2 Millionen potenzielle Nachfolger – **einfach, sicher und schnell.**

## Service für „Unternehmeredition“-Leser

**DUB ZUM SONDERPREIS:** Schalten Sie einfach Ihr Drei-Monats-Verkaufsangebot auf DUB.de zum Preis von zwei Monaten. Sie sparen 59 Euro. Es fallen keine weiteren Kosten an.

**UND SO GEHT'S:** Schreiben Sie eine E-Mail mit dem Betreff „Unternehmeredition“ an kai.mueller@dub.de oder rufen Sie an unter 040/46 88 32-661. Sie erhalten dann umgehend Ihre Zugangsdaten. So können Sie DUB.de ausprobieren und sparen.

# Von der Agrarwirtschaft zum Global Player

*Brasilien wird bei ausländischen Investoren immer beliebter*

*Von Dr. Fritz Audebert, Vorstandsvorsitzender, ICUnet AG*

*Im Rahmen der Vorbereitungen für die Fußballweltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Spiele 2016 steckt das größte Land Südamerikas hunderte Milliarden in die Modernisierung und zieht verstärkt erfolgreiche deutsche Unternehmen aus verschiedensten Branchen an. Stefan Zoller, CEO des EADS-Tochterunternehmens Cassidian und Vorsitzender des sogenannten Brazil Boards im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), äußerte sich in diesem Jahr im Handelsblatt: „Heute gibt es kein Unternehmen mehr, das Brasilien nicht auf seiner Investitionsliste hat.“*

## **Vertrauen als Basis für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen**

Allgemein gilt im Geschäftsleben des südamerikanischen Riesen, dass der persönliche Kontakt entscheidend für die Zusammenarbeit ist. Verträge und Absprachen werden nicht einfach am Telefon oder per Post erledigt, sondern im direkten Austausch. Aus deutscher Perspektive erscheint die investierte Zeit für ausgiebiges Kennenlernen und persönliches Vorstellen häufig langwierig. Small Talk zahlt sich jedoch aus: Persönliche Gespräche sind die Basis für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit. Sobald eine Vertrauensbasis aufgebaut ist, werden Geschäftspartner merken, dass sie schneller Rückmeldungen erhalten, verbindlichere Antworten bekommen und sich eher auf die Einhaltung von Terminen verlassen können. Beständigkeit ist ein weiterer wichtiger Aspekt: So empfiehlt es sich, den Ansprechpartner für den brasilianischen Geschäftspartner nicht häufig zu wechseln. Bei einem ersten Treffen ist es in Brasilien üblich, kleine Gastgeschenke oder Gefälligkeiten auszutauschen. Diese sollten allerdings nicht teuer sein, um den Geschäftspartner nicht in Verlegenheit zu bringen. Ein Füllfederhalter oder ein kleines Mitbringsel aus der eigenen Kultur sind gerne gesehen.

### **ZUR PERSON: DR. FRITZ AUDEBERT**

Dr. Fritz Audebert (fritz.audebert@icunet.ag) ist Vorstandsvorsitzender der auf interkulturelle Beratung und Assignment Management spezialisierten ICUnet AG. Zu den Kunden zählen 23 DAX-notierte Unternehmen sowie über 250 familiengeführte Hidden Champions der deutschen Wirtschaft. [www.icunet.ag](http://www.icunet.ag)



Dr. Fritz Audebert

## **„Dar um jeito“**

Kein anderer Satz charakterisiert die brasilianische Mentalität so treffend wie dieser. Er steht sinnbildlich für die Flexibilität der Brasilianer und ihren Umgang mit Herausforderungen – egal welcher Art. „Dar um jeito“ beschreibt die Einstellung der Brasilianer: Es lässt sich für alles eine Lösung finden – auch wenn Regeln oder Gesetze ein wenig anders ausgelegt werden müssen. Unkonventionelle Lösungen werden in der brasilianischen Geschäftswelt durchaus akzeptiert, wenn sie zum Erfolg führen. Auch die ausgeprägte Beziehungsorientierung der Brasilianer kann das Finden von Lösungen erleichtern.

## **Flexibilität und Kreativität**

Flexibilität ist in Brasilien eine der wichtigsten Eigenschaften. Jeder Reisende – ob geschäftlich oder privat – sollte flexibel denken, reagieren und handeln können. Ein Aufenthalt in Südamerika zeigt aber, dass sich Flexibilität in einem Land wie Brasilien hervorragend vor Ort lernen lässt: So kann es vorkommen, dass Projekte erst in letzter Sekunde abgeschlossen oder Flugtickets regelmäßig erst kurz vor dem Start der Maschine gebucht werden. Diese Flexibilität wird von Europäern oft als planlos agiertes Handeln interpretiert. Am besten ist es, dieser Arbeitsweise mit einer großen Portion Gelassenheit und Vertrauen zu begegnen.

V

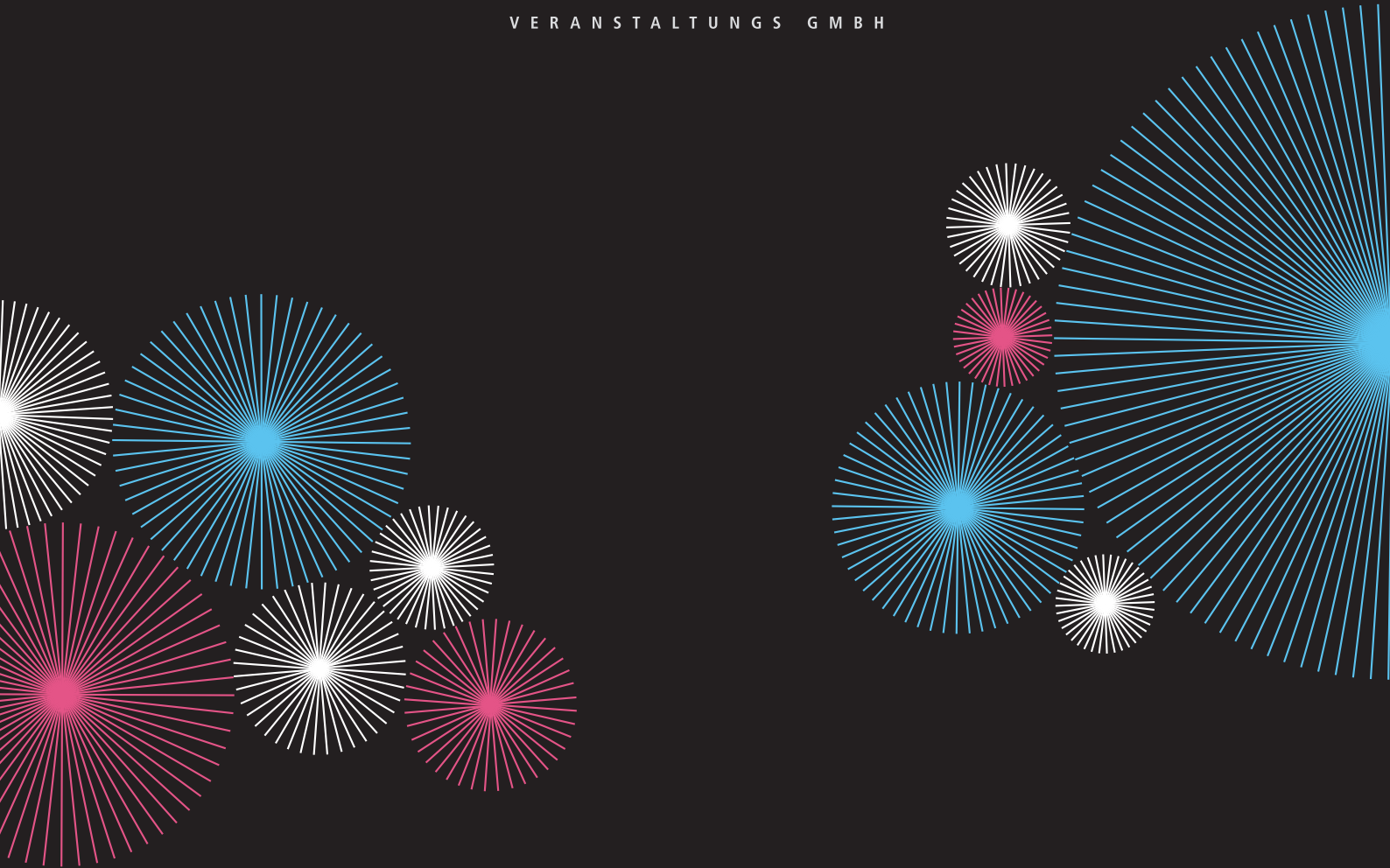
B



K

I

VERANSTALTUNGS GMBH



2012

# BALL DER WIRTSCHAFT

am Sonnabend, dem 25. Februar 2012, im InterContinental Berlin

Der Festball steht unter der Schirmherrschaft des  
Bundeswirtschaftsministers Dr. Philipp Rösler.

Karten ab 200,- € pro Person, Kartenbestellung unter [www.vbki.de](http://www.vbki.de).

Der Erlös des Balls der Wirtschaft 2012 kommt dem Bürgernetzwerk Bildung zu Gute.

# „Interim Management ist in Brasilien bisher eher unbekannt“

Interview mit Peter Burkhardt, Inhaber, E.M.C. Executives

Der wachstumsstarke BRIC-Staat Brasilien bietet großes Potenzial für den deutschen Mittelstand. Kommt es zu wirtschaftlichen Schieflagen bei brasilianischen Tochterfirmen deutscher Mittelständler, kann der Einsatz von Interim Managern sinnvoll sein. Im Interview spricht Peter Burkhardt über Chancen und Herausforderungen in dem südamerikanischen Land und was beim Einsatz von Managern auf Zeit zu beachten ist.

**Unternehmeredition:** Herr Burkhardt, welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie für den deutschen Mittelstand in Brasilien?

**Burkhardt:** Brasilien ist auf dem Weg zur größten Volkswirtschaft nach China, USA und Indien. Mit 195 Mio. potenziellen Konsumenten ist dieser Markt eine Herausforderung für deutsche Unternehmen. Mit einem Handelsvolumen von fast 20 Mrd. EUR gehört Deutschland zu den wichtigsten Handelspartnern Brasiliens. Für 2011 wird dem Land ein Wirtschaftswachstum von gut 6% prognostiziert. Es sind etwa 1.400 deutsche Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 40 Mrd. USD in Brasilien tätig. Sie erwirtschaften fast 10% des brasilianischen Bruttoinlandsproduktes. Die Herausforderungen, mit denen sich deutsche und auch internationale Unternehmen konfrontiert sehen, sind vielfältig. Ein Dickicht an Bürokratie, hohe Importzölle, fehlende Doppelbesteuerungs- und Investitionsschutzabkommen, unbefriedigende Rechtssicherheit, unterentwickelte Infrastruktur und persönliche Sicherheitsprobleme in den Großstädten sind nur einige Hemmnisse.

## ZUR PERSON: PETER BURKHARDT

Peter Burkhardt steht dem Beratungsunternehmen E.M.C. Executives vor und ist geschäftsführender CEO des Partner-Netzwerks Interim Manager. Er befasst sich mit Themen wie Turnaround und Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Restrukturierung internationaler Geschäftsaktivitäten. [www.high-professionals.de](http://www.high-professionals.de)



Peter Burkhardt

**Unternehmeredition:** Welche Besonderheiten sind bei Restrukturierungsfällen in Brasilien besonders zu beachten?

**Burkhardt:** Trotz der starken Präsenz ausländischer Unternehmen ist der Einsatz von Interim Managern in Brasilien bisher eher unbekannt. Entsendete Interim Manager treten daher oft in ihrer regulären Linienfunktion auf, um Irritationen zu vermeiden. Durch meinen Einsatz in Brasilien habe ich viele Brasilianer im täglichen B2B-Business einzuschätzen gelernt. Brasilianer haben das Talent, am Anfang einer Besprechung das „Eis“ zu brechen, indem sie den richtigen Ton finden – jedoch neigen sie dazu, schwierige Details zu umgehen, statt auf den Punkt zu kommen. Für den Erfolg in Verhandlungen darf nicht vergessen werden, unbeschwert und humorvoll zu wirken.

**Unternehmeredition:** Wann ist der Einsatz eines Interim Managers in ausländischen Töchtern deutscher Unternehmen sinnvoll und welche Kriterien sollten erfüllt werden?

**Burkhardt:** Was die deutschen Auftraggeber vom Einsatz des Interim Managers erwarten, hängt immer vom jewei-





Brasilien bietet deutschen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, stellt sie aber auch vor enorme Herausforderungen.

ligen Engagement ab. Häufig wiederkehrende Einsatzthemen sind Produktionsverlagerungen, Wiederherstellung der Steuerbarkeit der Tochtergesellschaft, Einbindung in das Controlling, Schaffung finanzieller Transparenz oder Steigerung von Umsatz und Ertrag. Der Interim Manager muss vor Ort kraftvoll agieren können, um die Kontrolle gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und den Behörden zu behalten. Dazu benötigt er umfassende Vollmachten und das unbedingte Vertrauen des Auftraggebers, der zu 100% hinter seinem

Interim Manager stehen muss und diesen als höchste Instanz darstellt. Wesentlich ist für den Auftraggeber, dass der Interim Manager die Brückenfunktion herstellt. Er wird gemessen am Erfolg und ist Botschafter zwischen den Kulturen.

**Unternehmeredition:** Herr Burkhardt, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.  
markus.hofelich@unternehmeredition.de

Anzeige

Know-how

# Unternehmer Edition

- STRATEGIE
- NACHFOLGE
- FINANZIERUNG
- PRIVATE EQUITY
- INNOVATION
- RESTRUKTURIERUNG
- INTERNATIONALISIERUNG



Bitte einsenden an: GoingPublic Media AG · Hofmannstr. 7a · D-81379 München ·  
Telefon: +49 (0)9 - 2000 339-0  
Fax-Order: +49 (0) 89-2000 339-39 oder online unter [www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

## Abonnement

Ja,

bitte senden Sie mir die **Unternehmeredition** ab der kommenden Ausgabe für ein Jahr (6 Ausgaben plus Specials) sowie die Sonderausgabe „Corporate Finance & Private Equity Guide 2011“ zum **Sonderpreis** von 24,- EUR pro Jahr inkl. Versandkosten und MwSt. zu. Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr zum regulären Abo-Preis von 48,- EUR, wenn es nicht bis sechs Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Name, Vorname: ..... Firma: .....

Postfach/Straße: ..... PLZ, Ort: .....

Telefon ..... E-Mail-Adresse: .....

Ort und Datum: ..... 1. Unterschrift: .....

Widerrufsgarantie: Dieser Auftrag kann binnen zwei Wochen widerrufen werden.

Rechtzeitiges Absenden genügt.

Ort und Datum: ..... 2. Unterschrift: .....



# Der Blick von außen

## Beiräte als strategisches Instrument für die Internationalisierung

Von Dr. Klaus Weigel, Geschäftsführender Gesellschafter,  
WP Board & Finance GmbH

Deutschland ist traditionell ein Exportland. Auch mittelständische Familienunternehmen ergreifen zunehmend die Chancen, die sich ihnen im Ausland bieten, gerade auch in den aufstrebenden Schwellenländern. Wesentliche Motive für ein Auslandsengagement sind die Erschließung von neuen Absatzmärkten und/oder eine mögliche Kostenersparnis durch Produktionsverlegungen. Weitere Triebkräfte können die Verlagerung der Fertigung von Großkunden, denen der Mittelständler gefolgt ist, sowie eine aufgrund einer schwächeren Binnennachfrage steigende Attraktivität ausländischer Märkte sein. Das internationale Marktumfeld verändert sich aber ständig z.B. durch das Hinzutreten neuer Mitbewerber, durch die Änderungsgeschwindigkeit von Technologien oder politische Veränderungen in den Absatzmärkten. Das stellt die Entscheidungsträger gerade in familiengeführten Unternehmen des Mittelstands vor immer neue Herausforderungen.

### Funktionierendes Netzwerk entscheidend

Wollen Mittelständler ihr Geschäft erfolgreich internationalisieren, sind sie auf ein gut funktionierendes Netzwerk diesseits und jenseits der Grenzen angewiesen. Wer die Grenze ins Ausland überschreitet, betritt auf vielen Feldern Neuland. Dies gilt z.B. bei Recruiting und Regelwerken, im Marketing und Vertrieb sowie bei Verhandlungsstrategien und Strukturen. Dazu kommen die vielen kulturellen Unterschiede. Enge Kontakte z.B. zu internationalen Handelskammern, Botschaften, Exportinitiativen oder auch zu Unternehmen aus dem eigenen Branchenumfeld verbessern die Erfolgchancen.

#### ZUR PERSON: DR. KLAUS WEIGEL

Dr. Klaus Weigel ist Geschäftsführender Gesellschafter der WP Board & Finance GmbH in Bad Homburg v.d. Höhe. Er war 25 Jahre für verschiedene Banken im Corporate-Finance- und Private-Equity-Geschäft in leitender Funktion und als Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten tätig. Die WP Board & Finance GmbH ist auf die Vermittlung qualifizierter Aufsichtsräte und Beiräte spezialisiert. [www.wp-hg.de](http://www.wp-hg.de)

### Von erfahrenen Beiräten lernen

Auch ein Beirat ist in diesem Zusammenhang ein sinnvolles strategisches Instrument, wenn einzelne Mitglieder über unternehmerische Erfahrungen auf relevanten Auslandsmärkten verfügen und diese einbringen. So können sich Familienunternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Es geht etwa um folgende Fragen: Wie soll sich das



Dr. Klaus Weigel

Unternehmen künftig auf wichtigen Auslandsmärkten positionieren? Welche Produkte bzw. Dienstleistungen kann es auf Auslandsmärkten anbieten, welche muss es für diese Märkte gegebenenfalls neu entwickeln? Mit welchen Kooperationspartnern kann es internationale Märkte gemeinsam erschließen? Durch einen Beirat können im Unternehmen Risiken verringert und grobe Fehler vermieden werden. Über erfahrene Beiratsmitglieder können aber auch neue Kontakte und Netzwerke erschlossen und damit letztlich auch neue Märkte bzw. Vertriebswege erreicht werden. Aber es geht auch um das Kennenlernen von Spielregeln und Verhaltensweisen, die sich häufig von denjenigen im Inland gravierend unterscheiden.

### Anforderungen an einen Beirat

Beiratsmitglieder sollten stets Vertreter mit unterschiedlichem Wissenshintergrund sein. Sie müssen neben der persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenz auch in der Lage sein, in dem zeitlich erforderlichen Maß zur Verfügung zu stehen. Ein Beirat, der in seinen Reihen über Persönlichkeiten mit eigener unternehmerischer und internationaler Erfahrung verfügt, ist ein wichtiges strategisches Instrument, um die Zukunft von Familienunternehmen auf den internationalen Märkten zu sichern. Dies sollten sich Familienunternehmen auch bei ihren Auslandsaktivitäten verstärkt zunutze machen.



# Your Next Move Matters

- » 1,700 professionals worldwide
- » Nearly 40 global locations
- » Ranked among the top crisis managers by *The Deal*
- » Turnaround Management (TMA) Awards and Recognition:
  - 2010 - Rossignol
  - 2009 - Interstate Bakeries
  - 2007 - Sourcelink and Treofan
  - 2006 - Ihr Platz
  - 2005 - Spiegel
  - 2004 - Americo / U-Haul
  - 2003 - Warnaco Group
- » Ranked Among the "Best Firms to Work For" by Consulting Magazine and *Vault*

**LEADERSHIP  
PROBLEM SOLVING  
VALUE CREATION**

Whether serving as trusted business advisors or in interim management roles, Alvarez & Marsal delivers results when you need them most.

Interim and Crisis Management

Turnaround and Restructuring

Operational and Financial Performance Improvement

Business Advisory Services

Specialized Industry Expertise



# Internationale Akquisitionsfinanzierung

## Phasen und Herausforderungen

Von Uwe Falk, BayWa AG, und  
Ralph Lück, BF.direkt AG

Globalisierung, internationale Wettbewerber, Anforderungen der Kunden, aber auch ausländische Wachstumspotenziale sowie Zugang zu neuen Märkten und Technologien sind für den deutschen Mittelstand Haupttreiber für eine Internationalisierung. Die größte Herausforderung bei einer internationalen Akquisition ist sowohl für den Käufer als auch für den Finanzierungspartner die Plausibilisierung der Risiken. Zu diesen zählen neben der Prognose der Entwicklung der relevanten Teilmärkte im globalen Umfeld und lokalen Unterschieden (Kultur, Sprache, lokales Management) auch die Darstellung der Akquisitionsfinanzierung und die fortlaufende Finanzierung der Zielgesellschaft. Es ist wichtig, in allen drei Phasen des M&A-Prozesses die Finanzierungsaspekte als sich überschneidende Prozesse flankierend mit einzubinden: Vorbereitungsphase (pre-Merger), Verhandlungsphase bis Vertragsabschluss (Contracting) und Integrationsphase (post-Merger).

### Finanzierungen im Wandel

Die internationale Akquisitionsfinanzierung hat sich bei der Begleitung dieser Transaktionen durch die aktuelle selektivere Kreditvergabe und erhöhte Risikoaversion der Finanzierungspartner gewandelt. Klassische Transaktionsfinanzierungen, die ausschließlich auf die Cashflows der zu erwerbenden Zielgesellschaft abgestellt werden, sind derzeit die absolute Ausnahme. Kreditwürdigkeit- und Kreditfähigkeitskriterien werden deshalb vorwiegend auf die Käufergesellschaft abgestellt.

### Vorbereitungsphase (pre-Merger)

Die Bankpartner der Käufergesellschaft sind als Erfolgsfaktor der Akquisition frühzeitig in den Prozess einzube-

#### ZU DEN PERSONEN: UWE FALK UND RALPH LÜCK

Uwe Falk, MBA, ist Head of Treasury bei der BayWa AG in München, Ralph Lück, MBA, ist Head of Financial Debt Advisory bei der BF.direkt AG in Stuttgart. Die BayWa ist mit den drei Kernsegmenten Agrar, Bau und Energie ein international agierender Handels- und Dienstleistungskonzern mit Standorten in insgesamt 16 Ländern in Europa und den USA. Das Beratungsunternehmen BF.direkt betreut mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung geeigneter Finanzierungsstrategien und begleitet diese in allen Phasen der Finanzierung. [www.baywa.de](http://www.baywa.de), [www.bf-finance.de](http://www.bf-finance.de).



Uwe Falk



Ralph Lück

ziehen. Das Verständnis für die Belange und Erwartungen beider Seiten (Käufergesellschaft und Finanzierungspartner) ist ein wesentlicher Aspekt für die erfolgreiche Finanzierung einer Transaktion. Als Finanzierungszeitraum kann im Rahmen eines mittelfristigen Planungshorizonts in der Regel eine Laufzeit von fünf bis sieben Jahren für die Bereitstellung von Fremdmitteln angesetzt werden, bei gleichzeitiger Bereitstellung eines Eigenkapitals von circa 30% durch die Käufergesellschaft. Die Finanzierungsstruktur sollte im Zeithorizont flexibel und modular aufgebaut sein. Eine hohe Flexibilität bietet beispielsweise eine langfristige Finanzierung (Bankkredit oder mittelständische Unternehmensanleihe) sowie kurz- bis mittelfristige Kredite zur Working-Capital-Finanzierung. Die Veränderung der Konzernbilanz durch eine Akquisition muss im Vorfeld beachtet werden. Insbesondere müssen die relevanten Ratingkennzahlen prognostiziert werden, um eine Verschlechterung des bankinternen Ratings und die damit verbundenen Konsequenzen (Kredithöhe, Kreditkosten) berücksichtigen zu können.

### Verhandlungsphase bis Vertragsabschluss (Contracting)

Nachdem eine Grundeinigkeit über die Finanzierung erzielt wurde, müssen nun die wesentlichen Finanzierungsrisiken der Transaktion, auch aufgrund der gestiegenen Volatilität der Märkte, im Prozess adressiert und gesteuert werden. Erwarten die Kapitalgeber Sicherheiten? Entstehen durch die Kaufpreiszahlung Währungsrisiken? Müssen Zinsänderungsrisiken beachtet werden? Gleichzeitig wird in dieser Phase die Finanzierung endverhandelt.

### Integrationsphase (post-Merger)

Nach der Kaufpreiszahlung gilt es in der Integrationsphase insbesondere das Working Capital der Zielgesellschaft zu finanzieren und eventuelle Währungsrisiken zu minimieren. Hierfür ist eine frühzeitige Einbindung der eigenen Treasury-Abteilung maßgeblich, damit eine Optimierung der Finanzierungsstruktur und eine Reduktion der damit verbundenen Risiken erlangt werden kann.



WER MEHRERE HUNDERT  
UNTERNEHMENSVERKÄUFE BEGLEITET HAT,

WEIß ALLES  
ÜBER MERGERS & ACQUISITIONS



KELLER & COLL.

TRUSTED ADVISORS FOR M&A

Bockenheimer Landstraße 33 · 60325 Frankfurt, Germany  
Telefon: +49 69 3700201-0 · Telefax: +49 69 3700201-66  
[www.kellercoll.de](http://www.kellercoll.de) · [office@kellercoll.de](mailto:office@kellercoll.de)

# Wegzug von Unternehmen ins Ausland und Betriebsverlagerung

## Steuerliche Fallstricke und deren Vermeidung

Von Jasmin Weinert, geschäftsführende Gesellschafterin,  
Kanzlei WSWP Weinert

*Der Wegzug von Unternehmen bzw. die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland setzt fachkundigen Rat voraus, um steuerliche Belastungen in Deutschland vermeiden und vorteilhafte Strukturierungen umsetzen zu können. Grundlagen und Fallstricke des deutschen Steuerrechts sollen nachfolgend beleuchtet werden.*

### Keine automatische Steuerverlagerung für sämtliche Einkünfte mit dem Wegzug

Wer als Privatperson der (unbeschränkten) Steuerpflicht in Deutschland den Rücken kehren will, muss seinen deutschen Wohnsitz aufgeben und sicherstellen, dass kein gewöhnlicher Aufenthalt in Deutschland (i.d.R. ein zusammenhängender Zeitraum von sechs Monaten) begründet wird. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist das deutsche Besteuerungsrecht aber nur für die – aus deutscher Sicht – ausländischen Einkünfte entzogen. Auch nach dem Wegzug bleiben bestimmte Einkünfte aus inländischen, sprich deutschen Quellen in Deutschland steuerverhaftet. Sie werden im Rahmen der sog. beschränkten Steuerpflicht erfasst. Unter die beschränkte Steuerpflicht in Deutschland fallen bspw. Einkünfte aus einem inländischen Gewerbebetrieb in der Rechtsform einer Personengesellschaft oder Einkünfte aus der Vermietung und der Veräußerung von im Inland belegenen Immobilien.

### Wegfall des deutschen Besteuerungsrechts

Dagegen entfällt mit dem Wegzug das deutsche Besteuerungsrecht für Gewinne aus der Veräußerung von Beteili-



Jasmin Weinert

gungen an Kapitalgesellschaften. Das deutsche Besteuerungsrecht fällt ferner ganz oder teilweise weg, wenn ein Betrieb oder Betriebsteile ins Ausland verlagert werden oder wenn bei einer Kapitalgesellschaft die Geschäftsleitung bzw. der Sitz ins Ausland verlegt würde.

### Steuerliche Fallstricke durch deutsche Entstrickungsnormen

Da dem deutschen Fiskus mit dem Wegzug einer Privatperson bzw. der Verlegung von Betrieben und Betriebsteilen erhebliches – potenzielles – „Steuersubstrat“ verloren gehen kann, sehen nationale deutsche Vorschriften in bestimmten Fällen eine letztmalige Inlandsbesteuerung vor, bevor das Besteuerungsrecht auf den anderen Staat übergeht. Hierzu wird ein Veräußerungstatbestand für steuerliche Zwecke fingiert. Problematisch ist, dass keine Liquidität aus einem echten Veräußerungsvorgang zur Finanzierung der „Wegzugssteuer“ zur Verfügung steht. Zu nennen sind: die sog. Wegzugsbesteuerung nach § 6 AStG (Außensteuerrecht) für Anteile an Kapitalvermögen im Privatvermögen ab einer Mindestbeteiligung von einem Prozent, die Annahme einer (steuerpflichtigen) Betriebsaufgabe bei Verlegung eines gesamten Gewerbebetriebs und die Besteuerung eines fiktiven Auflösungsgewinns bei

#### ZUR PERSON: JASMIN WEINERT

Jasmin Weinert ist als Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin und Fachberaterin für Internationales Steuerrecht in der Kanzlei WSWP Weinert in München tätig. Die Kanzlei betreut überwiegend mittelständische Unternehmen und Privatpersonen. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Beratung zu Fragen des Internationalen Steuerrechts. [www.weinert-wp.com](http://www.weinert-wp.com)

Verlegung von Sitz und/oder Geschäftsleitung einer Kapitalgesellschaft, soweit hierdurch deren unbeschränkte Steuerpflicht endet. Ferner ist eine steuerpflichtige Entnahme anzunehmen, wenn einzelne Wirtschaftsgüter (einschließlich immaterieller, z.B. Firmenwert oder Kundenstamm) von einem Betriebsvermögen in ein anderes transferiert werden und Deutschland hierdurch sein Besteuerungsrecht verliert. Bei der Verlagerung einzelner unternehmerischer Funktionen eines Betriebs bestimmt das deutsche Außensteuergesetz, dass die verlagerte Funktion dem zurückbleibenden Inlandsbetrieb steuerpflichtig zu vergüten ist.



Die Vermeidung von steuerlichen Belastungen in Deutschland nach der Verlegung des Unternehmenssitzes ins Ausland setzt fachkundigen Rat voraus.

Durch EU-Rechtsprechung wurden deutsche „Entstrickungsnormen“ durch zinslose Stundungen des fingierten Veräußerungs- bzw. Entnahmegewinns, zum Teil bis zur endgültigen Veräußerung des betroffenen Wirtschaftsguts, zwar

wesentlich entschärft. Drittstaaten, wie z.B. die Schweiz, sind hiervon aber ausgeschlossen.

### Steuerliche Gestaltungen im Vorfeld zu einem Wegzug bzw. einer Betriebsverlagerung

Die Einholung qualifizierten steuerlichen Rates ist im Vorfeld zu einem Wegzug daher dringend anzuraten. Steuerliche Gestaltungsmaßnahmen umfassen Umschichtungen des vorhandenen Vermögens, die bewusste Herbeiführung einer Steuerverhaftung in Deutschland, welche auch nach dem Wegzug noch fortbesteht, bis hin zu Gestaltungen, bei welchen der deutsche Wohnsitz beibehalten und im Ausland nur ein Zweitwohnsitz begründet wird. Entsprechendes gilt, wenn betriebliche (Teil-)Funktionen ins Ausland verlagert werden sollen. Hier ist zum einen sicherzustellen, dass sich der Ort der Geschäftsleitung einer neuen Auslands-gesellschaft tatsächlich im Ausland und nicht in Deutschland befindet. Zum anderen dürfen einem bereits bestehenden deutschen Inlandsunternehmen keine Ge-

schäftschancen bzw. betrieblichen Funktionen unentgeltlich zugunsten des ausländischen Unternehmens entzogen werden. Die Verdoppelung einer Inlandsfunktion ist dagegen ohne nachteilige deutsche Steuerfolge möglich.

## Das Feuer weitergeben

Die Zukunft des Unternehmens gestalten

Kanatschnig • Knürr • Kuttruff • Metzler • Reichert • Zippel  
Reichert • Zippel



Kanatschnig, Knürr, Kuttruff, Metzler, Reichert, Zippel: Das Feuer weitergeben – Die Zukunft des Unternehmens gestalten  
Dez. 2011, geb., 28,50 Euro

**JA,**

**Bestellcoupon**

ICH BESTELLE  
ZZGL. 3,50 EUR  
VERSANDKOSTEN



**DAS FEUER  
WEITERGEBEN**

**Die Zukunft des Unternehmens  
gestalten**

**28,50 EUR**

Name/Vorname .....

Postleitzahl/Ort .....

Straße/Nr. ....

Datum/Unterschrift .....

Bitte Coupon einsenden an:  
GoingPublic Media AG  
Hofmannstr. 7a, 81379 München  
Tel. 089 - 2000 339-0  
www.goingpublic.de/buecher  
buecher@goingpublic.de

**FAX-ORDER**  
**089-2000339-39**

# Corporate Social Responsibility

*Internationale wirtschaftliche Verflechtungen erfordern globales Verantwortungsbewusstsein*

*Von Sabine Schwab, CSR-Referentin, missio – Internationales Katholisches Missionswerk*

*Umweltkatastrophen wie die Ölpest im Golf von Mexiko, der Klimawandel oder die verheerenden Konsequenzen der Reaktorkatastrophe in Fukushima führen der Weltöffentlichkeit die Folgen bedenkenlosen Wirtschaftens nur allzu deutlich vor Augen. Und unterstreichen die Notwendigkeit, nachhaltiger und verantwortungsvoller zu agieren. Die Bedrohungen machen an keiner Grenze halt, daher muss auch die Verantwortung internationalisiert werden.*

## **Herkunft und Bedeutung von CSR**

Die Grundidee, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, ist nicht neu. So gibt es in Europa seit dem Mittelalter das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, das den einzelnen Kaufleuten die Einhaltung bestimmter Verhaltensnormen auferlegt. Diese Verhaltensnormen dienen einem gesellschaftlichen Gleichgewicht in den Städten. In Zeiten einer globalisierten Weltwirtschaft endet die Verantwortung der Unternehmer allerdings nicht mehr an der Stadt- oder Hansegränze, sie erstreckt sich auf die ganze Welt. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet nun die freiwillige Übernahme eines gesellschaftlichen Engagements durch Unternehmer, das in der Unternehmensstrategie fest verankert ist. Wesentlich ist dabei, dass dieses Verantwortungsbewusstsein alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette integriert und von allen Anspruchsgruppen gelebt wird. Dann entspricht CSR einem ganzheitlichen Ansatz, der einen positiven Effekt sowohl auf das eigene Unternehmen als auch auf die Gesellschaft ausübt.

## **Einbindung in die Unternehmensstrategie**

Nur wie kann es einem solide wirtschaftenden Kaufmann gelingen, mit überschaubarem Aufwand die Ziele seines Kerngeschäfts erfolgreich zu realisieren und gleichzeitig gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen? CSR ist

### **ZUR PERSON: SABINE SCHWAB**

Sabine Schwab ist CSR-Referentin des Internationalen Katholischen Missionswerkes missio in Bayern. In dieser Tätigkeit berät sie Unternehmen bei der Entwicklung von CSR-Maßnahmen. Infrastruktur und Bildung sind die Schwerpunkte der Projektarbeit in mehr als 30 Partnerländern in Afrika, Asien und Ozeanien. [www.missio.de/bayern](http://www.missio.de/bayern)

dann erfolgreich, wenn es zum Unternehmen, seinen Werten, seiner Positionierung und seinen Produkten und/oder Dienstleistungen passt. Ehrlichkeit und Authentizität gehören genauso dazu wie mittel- bis langfristige Zielsetzungen. Strategisch ausgerichtete CSR-Maßnahmen bieten Unternehmen die Chance, sowohl die internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken als auch einen aktiven Beitrag zur Verbesserung weltweiter gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten.



Sabine Schwab

## **Internationaler CSR-Leitfaden**

Auf internationaler Ebene wurde nun erstmals ein CSR-Leitfaden entwickelt. Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen in vielen Fällen nicht über ausreichend personelle und budgetäre Ressourcen. Auch fehlt vielerorts das fachliche Know-how. Interessenvertreter aus fast 100 Ländern entwickelten deshalb „ISO 26000“, die erstmalig definiert, welche CSR-Kriterien zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung herangezogen und angewendet werden.

## **Förderprogramm der Bundesregierung**

Auch die Bundesregierung hat den positiven Effekt auf die Gesellschaft erkannt und reagiert mit der Neuauflage eines Förderprogramms „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“, welches Unternehmen finanziell unterstützt, die sich sozial engagieren möchten. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt 26 Mio. EUR für wirkungsvolle CSR-Maßnahmen zur Verfügung. Dabei kann es sich bei der CSR-Umsetzung um die behindertengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze wie auch um eine Projektpartnerschaft im Ausland handeln. Echte soziale Verantwortung rückt also in den Fokus unternehmerischen Handelns und führt – professionell angewandt – zu einer Win-win-Situation für alle beteiligten Partner. Sowohl vor Ort für das Unternehmen als auch international für die Gesellschaft.





25. und 26. Januar 2012 in Schwäbisch Hall  
mit Abendempfang am 24. Januar 2012

2. Deutscher Kongress der  
Weltmarktführer

# 2. DEUTSCHER KONGRESS DER WELTMARKTFÜHRER

Ressourcen sichern – Wachstumspotenziale erschließen

## Schwerpunktt Themen:

- **Rohstoffknappheit:** Wie Weltmarktführer die Verknappung wichtiger Ressourcen meistern
- **Demografie:** Wie Weltmarktführer ihren Technologievorsprung trotz des demografischen Wandels behaupten
- **Wachstumspotenziale:** Wie Weltmarktführer ihre Marktchancen in Schwellenländern durch angepasste Produkte verbessern

## Mitwirkende:

- Prof. Dr. Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung
- Robert Friedmann, Sprecher der Konzernführung, Adolf Würth GmbH & Co. KG
- Prof. Dr.-Ing. Berthold Leibinger, Vorsitzender der Aufsichtsgremien, TRUMPF GmbH + Co. KG
- Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung, Robert Bosch GmbH
- Dr. Hans W. Fechner, Sprecher der Geschäftsführung, G. Siempelkamp GmbH & Co. KG
- Dr. Eberhard Veit, Vorstandsvorsitzender, Festo AG & Co. KG
- Oliver Hermes, Vorstandssprecher, WILO SE
- Prof. Dr. Hüther, Direktor und Mitglied des Präsidiums, Institut der deutschen Wirtschaft
- Clas Neumann, Senior Vice President, SAP AG
- Prof. Axel Börsch-Supan, Direktor, mea, Universität Mannheim
- Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn, Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler, Universität Bremen
- Dr. Christian Kurtzke, Vorsitzender der Geschäftsführung, Staatliche Porzellan-Manufaktur Meissen GmbH
- Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender, ElingKlinger AG

## Veranstalter:

Dr. Walter Döring, Wirtschaftsminister a.D. Baden-Württemberg ▶ Fachzeitung Produktion ▶  
SVV – Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH ▶ Prof. Dr. Bernd Venohr, Managementexperte

## Medienpartner:

Süddeutsche Zeitung

## Sponsoren:



## Aussteller:



[www.weltmarktfuehrer-kongress.de](http://www.weltmarktfuehrer-kongress.de)

# Fallstudie: Über Österreich nach Südosteuropa

## Rehau-Gruppe: Brückenkopf bei Wien unterstützt die Expansion

Bei der Markterschließung in den Ländern Südosteuropas hat die Rehau-Gruppe entscheidende Hilfe durch ihr Headquarter in Österreich erhalten. Neben Marktkenntnissen spielen auch die Mentalität und historische Verbindungen eine Rolle. Insgesamt erscheint Österreich vielen Unternehmen als ein guter Brückenkopf in die Region.

### Türdichtungen und Gebäudetechnik

Polymerbasierte Lösungen in den drei strategischen Geschäftsfeldern Bau, Automotive und Industrie sind die Stärken der Rehau-Gruppe. Polymere sind Kunststoffe, aus denen u.a. Dichtungen und Schläuche hergestellt werden. Rehau ist sowohl in der Material- und Systementwicklung als auch in der Oberflächentechnik tätig. So zählen im Automotive-Bereich beispielsweise Hydraulik-Schläuche für Cabrio-Dächer sowie Türdichtungs- und Stoßfängersysteme zur Produktpalette. Im Bau sind es Fenster- und Fassadensysteme, Gebäudetechniksysteme mit Trinkwasserrohren sowie Wärmepumpen für den Bereich regenerative Energien. Auch Kühlschranksdichtungen und Profilkanten für Möbel stellt Rehau her.

### In über 50 Ländern vertreten

Das nach Kriegsende im oberfränkischen Ort Rehau gegründete Familienunternehmen errichtete bereits 1956 seine erste Auslandsniederlassung, und zwar in Österreich. Nach der Etablierung in Deutschland und den westlichen Nachbarländern expandierte das Unternehmen im Laufe der Jahrzehnte weiter – nicht nur in Europa, sondern auch nach Nordamerika, Asien und Australien. Heute ist Rehau in über 50 Ländern vertreten und hat weltweit etwa 15.000 Mitarbeiter, davon rund 7.000 in Deutschland. Auf dem Weg zur heutigen Marktstellung und Internationalisierung lag 2007 eine weltweite Neuausrichtung der Führungsstruktur innerhalb der Rehau-Gruppe. „Die Unternehmens-



Nutzt Österreich als Gateway nach Südosteuropa: die Rehau-Gruppe, Spezialist für Türdichtungen und Gebäudetechnik.

leitung in Deutschland hatte sich bewusst entschieden, die Federführung für Südosteuropa an das Headquarter in Guntramsdorf bei Wien zu übergeben“, sagt Rafael Daum, seit 2010 Leiter (CEO) des Headoffice für die Region SE.

### Markt- und Kundennähe sind Trumpf

Mit Blick auf Südosteuropa bietet Österreich einen Standortvorteil – geografisch, sprachlich und mental. Die Umsatzverantwortung für die Region SE liegt in Wien. Markt- und Kundennähe seien Schlüsselfaktoren zum Erfolg, sagt Daum. Deshalb habe Rehau auch so viele Niederlassungen und Vertriebsbüros in Südosteuropa. „Wir haben in den Ländern nicht nur Vertriebsmannschaften, sondern bieten auch Schulungen für unsere Kunden an, z.B. für technische Anwendungen oder auch für kaufmännische Dinge etc.“ Zur Region SE, umsatzmäßig die zweitgrößte in der Gruppe, gehören fast alle Länder von Tschechien über Kroatien bis zur Türkei, von der Ukraine über Bulgarien bis Zypern.

### ABA unterstützt in Österreich

Unterstützung bei der Etablierung von Österreich als Brückenkopf für die weitere Expansion in die Region bot die Austrian Business Agency (ABA). „ABA – Invest in Austria“ ist die erste Anlaufstelle für ausländische Unternehmen, die in Österreich eine eigene Gesellschaft gründen wollen. „Wir beraten interessierte Unternehmen kosten-

#### KURZPROFIL: REHAU GRUPPE

Gründungsjahr:	1948
Branche:	Polymere/Kunststoffe
Unternehmenssitz:	Rehau (Franken)
Mitarbeiter:	ca. 15.000
Umsatz 2010:	ca. 2 Mrd. EUR
Internet:	www.rehau.com

los bei allen standortrelevanten Fragen“, erklärt Martin Müllner, Direktor des ABA-Bereichs „Headquarter and Corporate Development“. Dazu zählen die Standortwahl innerhalb des Landes, arbeits- und steuerrechtliche Fragen, die Suche nach Kooperationspartnern, der Kontakt mit Behörden etc. Allein im Jahr 2010 konnte ABA – Invest in Austria 198 Unternehmen mit Investments in Höhe von 221 Mio. EUR bei der Ansiedlung beraten. Mehr als ein Drittel der Firmen stammt aus Deutschland.

### 200 Headquarter in Wien

Zurzeit haben rund 300 Unternehmen, ein Drittel davon aus Deutschland, ihr Osteuropa-Headquarter in Österreich. Mit 200 Headquartern hat Wien allein mehr als die Kon-

kurrenz aus Prag, Bratislava und Budapest zusammen. Müllner: „Als Ausgangspunkt, um den ost- und südosteuropäischen Markt zu bearbeiten und die dortigen Vertriebsaktivitäten zu steuern, ist ein Headquarter in Österreich sehr sinnvoll, wobei sich Wien eben ganz besonders eignet.“ In der Hauptstadt haben viele internationale Institutionen mit Osteuropa-Bezug ihren Sitz. Bei der Expansion von Österreich aus in andere Länder erhalten Unternehmen Unterstützung durch die Wirtschaftskammer Österreich, die spezifische Beratung zu einzelnen Themen und Staaten anbietet.

Bernd Frank  
redaktion@unternehmeredition.de

## „IN ÖSTERREICH MENSCHELT ES EIN BISSCHEN MEHR“

INTERVIEW MIT MAG. RAFAEL DAUM, CEO DER REGION SE, REHAU-GRUPPE

**Unternehmeredition:** Herr Daum, welche Vorteile bietet Österreich als Brückenkopf für die Expansion Ihres Unternehmens nach Südosteuropa?

**Daum:** Zunächst einmal besteht hier eine sehr gute geografische Anbindung, z.B. gibt es Flugverbindungen von Wien in jede größere Stadt. Zweitens bestehen historisch durch die ehemalige kuk-Monarchie Österreich-Ungarn noch gewisse Affinitäten in der Bevölkerung. Und drittens ist die österreichische Mentalität der südosteuropäischen Mentalität näher als die deutsche. In Österreich menschelt es ein bisschen mehr. Wenn Sie sofort mit Zahlen und Fakten anrauschen, kommen Sie nicht so gut an die Menschen heran. Die Kunden wollen interkulturell abgeholt werden – man sollte sich auch privat für das Gegenüber interessieren, partnerschaftliches Verhalten zeigen und nicht das Ganze nur rein arbeitsmäßig abwickeln.

**Unternehmeredition:** Was leistet das Headquarter für die vielen Mitarbeiter in der Region?

**Daum:** Von Österreich aus werden heute in der Region SE rund 1.450 Mitarbeiter in 19 Ländern, wenn man Österreich selbst auch mitzählt, betreut. Wir bieten Unterstützung in vielen Bereichen – Finance, Human Resources, Anwendungstechnik, Supply Chain Management, IT und Marketing. Die Mitarbeiter in der ganzen Region haben in Wien Ansprechpartner, die ihre Kultur und Mentalität verstehen. Unter unseren 450 Beschäftigten hier im Headquarter haben wir Mitarbeiter aus 15 Nationen.

**Unternehmeredition:** Spielt das Thema „Made in Germany“ aus Ihrer Sicht immer noch eine große Rolle?

**Daum:** Unbedingt, das zahlt sich auch in Ost- und Südosteuropa ganz besonders aus. Deutsche Produkte bür-

gen für hohe Qualität und den letzten Stand der Technik. Und um die Kundenbindung nochmal anzusprechen: Zusammen mit der Mentalität, also dem Menschelnden aus Österreich, bietet dies eine sehr gute Mischung für den Vertriebs Erfolg.

**Unternehmeredition:** Wo wollen Sie in den kommenden Jahren noch expandieren?

**Daum:** Größere Wachstumschancen bietet insbesondere der Bereich regenerative Energien – mit Wärmepumpen, Solartechnik etc., wobei Rehau beispielsweise eine eigene hausinterne Heizungs- und Regelungstechnik entwickelt hat. In Mittel- und Ost- bzw. Südosteuropa wird in den kommenden zehn bis 20 Jahren noch viel in Gebäudesanierung und -renovierung investiert werden – mit der Betonung auf Energieeffizienz, geringere Heizkosten und umweltgerechte Energiequellen. Aus geografischer Sicht sehe ich hier noch drei besonders dynamische Märkte mit großem Potenzial für Rehau: die Türkei, Russland und die Ukraine. Die Themen Wassermanagement, erneuerbare Energien und Energieeffizienz sind in der Bevölkerung dort bisher kaum verankert.

**Unternehmeredition:** Herr Daum, vielen Dank für das Gespräch.



Mag. Rafael Daum

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: In Asien einkaufen, weltweit liefern

## Royalbeach Spielwaren & Sportartikel Vertriebs GmbH: Mit frischem Kapital zu neuen Märkten

Ob Trampolin oder Fitnessgeräte, ob Outdoor-Equipment oder Taucherset: Mit ihren Kollektionen für Freizeit und Sport hat sich Royalbeach weit über Deutschland hinaus einen Namen gemacht. Das Unternehmen lässt in Asien produzieren und beliefert europaweit vor allem Supermarktketten und Discounter. Für den nächsten Wachstumsschub soll nun der Markteintritt in den USA sorgen.

### Fit für den Export

Das wachsende Interesse an aktiver Freizeitgestaltung hat die nahe Traunstein ansässige Royalbeach frühzeitig erkannt. Vor mehr als zwei Jahrzehnten begann die Firma als Importeur von Sport-, Spiel- und Wasserartikeln, die in Asien produziert wurden. Heute ist das Unternehmen in die gesamte Wertschöpfungskette seiner Kollektionen involviert: von der Produktentwicklung und dem Aufspüren neuer Trends bis hin zu Marketing und Vertrieb. Passend dazu sorgt Royalbeach für das Qualitäts- und Logistikmanagement. Die Kunden – das sind vor allem große Supermarktketten und Discounter, aber auch der Fachhandel und Fitnesscenter – wissen dieses Angebot ebenso zu schätzen wie das beharrliche Streben des Mittelständlers nach günstigen Preisen. Kein Wunder ist es da, dass der Fitnessspezialist längst nicht mehr nur beim Einkauf weltweit agiert. „Die Internationalisierung war auch mit Blick auf die Erschließung neuer Märkte sehr früh ein wichtiges Thema für uns“, sagt der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter Hans-Jürgen Münch.

### Sprung über den großen Teich

Bereits drei Jahre nach der Firmengründung etablierten die Oberbayern eine Tochtergesellschaft im benachbarten Salzburg. Von diesem „El Dorado“ für Winter- und Outdoor-Sportarten werden nicht nur die Abnehmer in



Der Schwerpunkt der Internationalisierungsstrategie von Royalbeach liegt derzeit in den USA.

Österreich, sondern auch die Exportmärkte in Ungarn, Tschechien und Slowenien bedient. Darüber hinaus ist in Salzburg der Sitz des europaweiten Service-Call-Centers für Endverbraucher. Mit dem Aufbau von Vertriebsstrukturen hat Münch sein Geschäftsmodell danach auch auf andere EU-Länder und auf Australien übertragen. Der Schwerpunkt der weiteren Internationalisierungsstrategie liegt derzeit aber eindeutig in den USA. Beim Sprung über den großen Teich begleitet Royalbeach jetzt einen langjährigen Großkunden. „Wir wollen in den USA nicht nur unsere Produkte verkaufen, sondern werden mit unserer gesamten Wertschöpfungskette, inkl. Logistikzentrum und Call Center, vor Ort vertreten sein“, sagt Münch. Zur Finanzierung nutzt er mit dem Ziel einer erhöhten Flexibilität ganz bewusst eine bankenunabhängige Kapitalquelle. Über das Segment Bondm der Börse Stuttgart begibt Royalbeach eine Mittelstandsanleihe i.H.v. 25 Mio. EUR bei einer Laufzeit von 5 Jahren und einem jährlichen Zinssatz von 8,125% ([www.royalbeach-bond.de](http://www.royalbeach-bond.de)). „Der klassische Bankkredit und die Anleihe werden in Zukunft die zwei Säulen unserer Finanzierung darstellen“, sagt Münch.

### Hongkong-Tochter für den Einkauf

Auf der Einkaufs- und Produktionsseite beschränkt sich das Unternehmen nach wie vor auf den asiatischen Markt. Royalbeach sorgt jedoch durch gezielte Maßnahmen dafür, dass die Kostenvorteile – ohne negative Wirkung auf die Qualität – auch wirklich zum Tragen kommen. So wählt

#### KURZPROFIL: ROYALBEACH SPIELWAREN & SPORTARTIKEL VERTRIEBS GMBH

Gründungsjahr:	1989
Branche:	Spiel- und Sportartikel
Unternehmenssitz:	Kirchanschöring
Mitarbeiterzahl:	rd. 90
Umsatz 2010:	63,7 Mio. EUR
Internet:	<a href="http://www.royalbeach.de">www.royalbeach.de</a>

die bereits vor 15 Jahren gegründete Tochtergesellschaft in Hongkong vor Ort die richtigen Lieferanten aus, kontrolliert die Qualität der Waren und überwacht die Einhaltung der Termine sowie die Beladung der Container. „Durch unsere profunden Kenntnisse der asiatischen Beschaffungsmärkte können wir die Produktionskosten optimieren und konkurrenzfähig bleiben“, sagt Münch.

### Ausblick

Die Internationalisierung und insbesondere der Einstieg in den US-Markt werden nach Einschätzung des Managements „exzellente Wachstumsbedingungen“ für Royal-

beach schaffen. Für zusätzliche Dynamik soll der Einstieg in das neue Geschäftsfeld der LED-Lichttechnik sorgen, die als Glühbirnenersatz beachtliches Marktpotenzial verspricht. Royalbeach wird in diesem Segment exklusiv die Produkte eines asiatischen LED-Herstellers vertreiben. Insgesamt rechnet Münch für das Jahr 2011 mit Umsatzzuwächsen i.H.v. ca. 7,5% Auf Sicht von drei Jahren erwartet er bei einem „Umsatzplus jenseits der 100-Mio.-EUR-Marke“ sogar ein noch deutlich stärkeres Wachstum.

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

## „WIR ENTWICKELN FÜR JEDEN MARKT SPEZIELLE PRODUKTVARIANTEN“

INTERVIEW MIT HANS-JÜRGEN MÜNCH, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER, ROYALBEACH SPIELWAREN & SPORTARTIKEL VERTRIEBS GMBH

**Unternehmeredition:** Herr Münch, folgen Sie beim Weg an neue internationale Absatzmärkte stets nur Ihren Partnern, oder übernehmen Sie auch selbst die Initiative?

**Münch:** Natürlich ist kalkulierte Eigeninitiative bei der Erschließung neuer Märkte gefragt. Wir begleiten aber auch die Expansion unserer langjährigen Geschäftspartner, weil wir dabei von zahlreichen Synergieeffekten profitieren können. Das enorme Potenzial in den USA ist mit der Belieferung der Filialen unseres Geschäftspartners allerdings noch nicht annähernd ausgeschöpft. Die Absatzmöglichkeiten dort werden uns über lange Zeit hinweg solides Wachstum ermöglichen. Wegen der Ähnlichkeit mit dem US-Markt können wir uns in den kommenden Jahren zudem eine Ausdehnung auf Kanada vorstellen.

**Unternehmeredition:** Haben Sie auch spezielle Produktprogramme für diese Märkte kreiert?

**Münch:** Egal welches Land Sie mit Ihren Produkten beliefern: Sie werden immer Abweichungen in den Kundenbedürfnissen feststellen. Das ist auch so bei den auf den ersten Blick verwandten Märkten Deutschland und Österreich. So nehmen unsere österreichischen Nachbarn z.B. neue Sportartikelrends sehr viel offener an als deutsche Verbraucher. Auch für unser US-Engagement haben wir spezielle Produktvarianten entwickelt. In kaum einem anderen Teil der Welt ist der Fitness- und Wellnessboom so ausgeprägt und nirgendwo sonst wächst er so konstant weiter wie in den USA.

**Unternehmeredition:** Sie lassen in Asien produzieren, um sich Kostenvorteile zu sichern. Machen die günstigeren Preise in Fernost tatsächlich immer andere Nachteile wie Logistikkosten, Währungsrisiken und Zölle wett?

**Münch:** Diese Konstellation abzuwägen, unterscheidet erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmen. Für Royalbeach lohnt es sich, Produkte in China fertigen zu

lassen. Die Transportkosten sind in den vergangenen Quartalen infolge kontinuierlich fallender Frachtraten spürbar gesunken. Ein Blick auf die Auslieferung neuer Containerschiffe lässt den Schluss zu, dass sich dieser für Royalbeach positive Trend in den kommenden Jahren fortsetzen wird.



Hans-Jürgen Münch

**Unternehmeredition:** Vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen angesichts steigender Preise an den internationalen Beschaffungsmärkten? Was können Sie diesen Firmen raten und wie reagieren Sie selbst?

**Münch:** Einige große Unternehmen denken wegen steigender Löhne in China bereits wieder darüber nach, ihre Produktion nach Europa zurück zu verlagern. Diese Überlegungen schwanken in ihrer Ausprägung, je nachdem wie hoch die Gesamtkosten der Überseebeschaffung sind. Zudem müssen die Unternehmen genau abwägen, weil eine Rückkehr nach Europa mit erheblichen Investitionen verbunden wäre. Sicherlich ist es in China in den vergangenen Jahren zu Preissteigerungen gekommen. Wir selbst wollen dem künftig durch die direkte Beteiligung an einigen wichtigen Lieferanten begegnen.

**Unternehmeredition:** Herr Münch, vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Wachstum mit Beteiligungskapital

## VIA Optronics GmbH: Spezialist für tageslichttaugliche Displays

*Mit marktfähigen Lösungen zur besseren Lesefähigkeit von Displays und Bildschirmen hat die VIA Optronics GmbH ihre Nische im Weltmarkt gefunden. Beteiligungskapital sorgte während der Startphase und auch beim weltweiten Wachstum für die solide finanzielle Basis.*

### Mit neuer Technologie zur Unternehmensgründung

Ob Industriemaschinen oder iPhone, ob Messgeräte oder Elektronik im Auto: Reflektierende Sonnenstrahlen machen die am Display angezeigten Daten mitunter unlesbar. Und dagegen sollte nichts zu machen sein? Als ehemaliger Vertriebsleiter eines US-Halbleiterunternehmens war Jürgen Eichner frühzeitig mit dem Bedarf an Lösungen konfrontiert. Gemeinsam mit einem Kollegen entwickelte er kurzerhand selbst eine Technologie, die Bildschirme und Displays zu erschwinglichen Preisen tageslichttauglich macht. Die VIA Optronics GmbH startete zunächst mit der Produktion kleiner Stückzahlen und arbeitete von Beginn an profitabel. Schon wenige Monate nach der Gründung und der Etablierung bei renommierten Firmenkunden wie Siemens und VW wurde die Internationalisierung ein Thema. „Allen voran die Automobilhersteller haben uns gedrängt, ihnen mit unserer Produktion nach Asien zu folgen“, berichtet Eichner.

### Expansion in die USA und nach China

Der Unternehmer begab sich zunächst auf die Suche nach einem international aufgestellten Partner. Letztlich erwies sich eine Akquisition als beste Lösung. VIA Optronics übernahm die Display Systems Division von Eichners früherem Arbeitgeber, der sich von diesem Geschäftsbereich ohnehin trennen wollte. Der Zukauf öffnete den Zugang zu Industriekunden in den USA. Gleichzeitig verfügte das fränkische Unternehmen nun über einen Stand-



Frühe internationale Expansion dank Beteiligungskapital: Die Via Optronics GmbH ist heute bereits in den USA und China vertreten.

ort in Suzhou nahe Shanghai, wo die übernommene Firma auf Basis einer Lohnfertigung produzieren ließ. Der nächste Schritt der Internationalisierung war vorprogrammiert, als sich VIA Optronics über den US-Markt den Zugang zu den großen PC-Herstellern erschloss. Auch diese Branche, die rund 80% ihrer weltweiten Produktion in und um Shanghai fertigen lässt, drängte den Display-Spezialisten zum Ausbau seiner Aktivitäten in Asien. Konsequenz: Die Franken gründeten nun eine eigene Produktionsfirma im chinesischen Suzhou.

### Finanzierung mit offenen und stillen Beteiligungen

Möglich wurde all dies auch deshalb, weil Eichner die passenden Kapitalgeber gefunden hat. Die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft investierte kurz nach der Gründung einen Mix aus offener und stiller Beteiligung i.H.v. 500.000 EUR für den Aufbau der Fertigungskapazitäten und die Finanzierung des Working Capitals. Die BayBG war von der wachsenden Nachfrage nach veredelten Displays ebenso überzeugt wie von der Qualität von Produkt

#### KURZPROFIL: VIA OPTRONICS GMBH

Gründungsjahr:	2006
Branche:	Displays und Monitore
Unternehmenssitz:	Schwarzenbruck bei Nürnberg
Mitarbeiterzahl:	245
Umsatz 2010:	8,8 Mio. EUR
Umsatz 2011e:	16 Mio. EUR
Internet:	www.via-optronics.com

und Unternehmen. „VIA Optronics hat in dieser Zukunftsbranche einen Technologievorsprung von rund zwei Jahren und ist weltweit einer der wenigen Hersteller, die das Know-how für derartig hochwertige Displays und Monitore besitzen“, sagt BayBG-Geschäftsführer Peter Pauli. Die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft engagierte sich erneut anlässlich des Erwerbs der US-Firma in einer zweiten Finanzierungsrunde mit nun 1 Mio. EUR. Zusätzliche Mittel zum Aufbau des Produktionsstandorts in China stellte wenig später die britische Private-Equity-Gesellschaft WHEB bereit.

### Ausblick

VIA Optronics will vor allem die Fertigung in China weiter ausbauen. Ein Gutteil zum weiteren Wachstum in Fernost soll zudem die bereits begonnene Vergabe von Lizenzen beitragen. „Das hilft uns dabei, die Nummer eins in diesem Markt zu werden“, sagt Eichner. Er rechnet für 2011 mit einer Umsatzsteigerung von 60% und will das Volumen im kommenden Jahr noch einmal verdoppeln.

Norbert Hofmann  
redaktion@unternehmeredition.de

## „DIE NACHFRAGE IN CHINA UNTERLIEGT STARKEN SCHWANKUNGEN“

INTERVIEW MIT JÜRGEN EICHNER, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTER, VIA OPTRONICS GMBH

**Unternehmeredition:** Herr Eichner, war die Expansion nach Asien von Beginn an fester Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie?

**Eichner:** Wir sind zur Internationalisierung mehr oder weniger gezwungen worden. Computer- und Automobilhersteller etwa haben in Asien wichtige Produktionsstandorte, und diese Unternehmen wollen dann, dass wir vor Ort ebenfalls präsent sind. Im Industriebereich gibt es in den USA und Europa aber auch Firmenkunden, die von uns eine regionale Fertigung wünschen. Die Mehrheit unserer Mitarbeiter aber ist – bei einem Anteil von ca. zwei Dritteln – in China beschäftigt. Für den Vertrieb unserer Produkte können wir uns über die eigenen Standorte hinaus auf Distributionspartner in Frankreich, Israel, UK, Schweden und der Schweiz stützen.

**Unternehmeredition:** Vor welchen Herausforderungen standen Sie beim Aufbau der Produktion in China und wie haben Sie die Probleme gelöst?

**Eichner:** Die Nachfrage dort unterliegt oft starken Schwankungen. Im vergangenen Jahr beispielsweise war sie besonders groß, weil viele iPad-Konkurrenzprodukte auf den Markt kamen. Diese Firmen testen aber nicht erst lange die Absatzchancen, sondern fahren einfach die Stückzahlen hoch. Es gibt dort deshalb auch relativ viele Insolvenzen. Prompt wurden viele dieser Produktionen mittlerweile wieder eingestellt und wir mussten die Zahl unserer Mitarbeiter in Suzhou von 400 auf 150 reduzieren. Jetzt aber kommen schon wieder neue Produkte, an denen wir uns als Zulieferer beteiligen sollen. Wir werden über kurz oder lang wieder auf 500 bis 600 Mitarbeiter aufstocken. Alles, was darüber hinausgeht, ist uns jedoch zu risikoreich. Man kann nicht dauernd Leute ausbilden und sie dann wieder entlassen. Wir öffnen uns deshalb und bieten unsere Technologie, Material und Support jetzt anderen Firmen aus China und Taiwan im Lizenzverfahren an. VIA Optronics ist dadurch bei einem geringeren Risiko breiter aufgestellt. Wir selbst fertigen nur noch für die Auftragsspitzen, das Restrisiko des Hoch- und Herunterfahrens der Produktion tragen die Lizenznehmer.

**Unternehmeredition:**

Wie sieht es mit den bürokratischen und juristischen Rahmenbedingungen in China aus?

**Eichner:** Wenn man sich an die Regeln hält, kommt man mit rechtlichen Angelegenheiten wie der Registrierung und der Lizenzierung gut zurecht. Unsere eigene Firma dort konnten wir ca. ein halbes Jahr nach der Antragstellung gründen. Das läuft alles fair. Allerdings werden jetzt verstärkt auch wieder Restriktionen eingeführt, weil Ausländer immer wieder Einfuhrsteuern umgangen oder Billiglohnkräfte eingestellt haben.

**Unternehmeredition:** Welche Bedeutung hat das Beteiligungskapital als wesentlicher Finanzierungsbaustein Ihrer Strategie?

**Eichner:** Das war von Beginn an und nicht zuletzt mit Blick auf den zeitlichen Ablauf enorm wichtig. Über das Netzwerk Nordbayern kam ich ziemlich schnell mit der BayBG in Kontakt. Die Beteiligungsgesellschaft hat dann in kürzester Zeit ihre Analyse gemacht und die Finanzierung innerhalb von drei Monaten umgesetzt. Ich bin gerade mit Blick auf die Expansion in Asien heute froh, dass wir dieses stabile Fundament haben. Deutsche Banken sind für Neuinvestitionen in China, die noch keine Gewinne abwerfen, kaum offen. Das ist im Lauf der Jahre eher noch restriktiver geworden. Bei chinesischen Banken ist das etwas anders. Sie hängen zum Teil am Staat und zeigen ein entsprechendes Interesse an der Finanzierung von Ansiedlungen.

**Unternehmeredition:** Herr Eichner, vielen Dank für das Gespräch.



Jürgen Eichner

Das Interview führte Norbert Hofmann.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Fallstudie: Reorganisation nach schneller Expansion

## Fixit Gruppe: Internationale Konsolidierung bringt mehr Transparenz

*Expansion ist gut – im Prinzip. Aber Unternehmenszukäufe müssen auch passen und in die bestehende Organisation integriert werden. Die Zeit dafür nahm sich die Fixit Gruppe vor drei Jahren. Bis dahin hatte sich durch internationale Akquisitionen das Wachstum beschleunigt, was anschließend aber eine entsprechende Konsolidierung und Restrukturierung erforderte. Durch einheitliche Rechnungslegungsstandards und eine bessere Vernetzung der Tochtergesellschaften und Niederlassungen wurden Transparenz und Wirtschaftlichkeit gesteigert.*

### Schnelles Wachstum 2005 bis 2008

Die Fixit Gruppe ist ein europaweit tätiger Baustoffkonzern, der sich als Komplettanbieter für Renovieren, Sanieren und Neubau sieht. Unter anderem zählen Wärmedämmung, ökologische Renovierungen, Innen- und Außenputze sowie Fliesen- und Natursteinsysteme zur Angebotspalette. Als Zielgruppen hat man Verarbeiter, Handel, Baumärkte, Architekten und Planer sowie Investoren und private Hausbauer im Blick. Der Konzern ist in 19 Ländern mit 44 Werken und insgesamt 60 Standorten in Europa vertreten. Schwerpunkte sind Deutschland, Schweiz, Österreich und Italien sowie die östlich davon liegenden Staaten von Polen bis Bulgarien. „Wir sind eine sehr schnell gewachsene Gruppe – organisch und durch Akquisitionen“, sagt CEO Hanswilli Jenke. „Das machte 2008 eine Konsolidierung notwendig.“

### Unübersichtliche Firmenstruktur durch schnelle Expansion

Unter dem Dach der Gruppe befinden sich vier Markennamen – neben der Fixit sind dies Hasit, Kreisel und Röfix. Die österreichische Röfix – vorher eine eigenständige Firmengruppe – wurde 2006 vollständig übernommen,

#### KURZPROFIL: FIXIT GRUPPE

Gründungsjahr:	1968
Branche:	Baustoffe
Unternehmenssitz:	Freising (bei München)
Mitarbeiterzahl:	ca. 2.500
Umsatz 2010:	ca. 460 Mio. EUR
Internet:	www.fixit-gruppe.com



Die Coface-Arena des Fußballclubs Mainz 05 – errichtet mit Baustoffen der Fixit Gruppe

was zur Entstehung des Konzerns in der heutigen Form führte. Damals war die Gruppe noch unter dem Namen Haslberger Finanzdienstleistungs- und Beteiligungs GmbH bekannt. Das Ganze war also ziemlich unübersichtlich geworden, zumal die Expansion in Osteuropa mit neuen Niederlassungen u.a. in der Ukraine und Russland fortgesetzt wurde. „Darüber hinaus befanden sich noch zwei weitere kleinere Gesellschaften, die außerhalb des Kerngeschäfts tätig waren, im Portfolio, denen regelmäßig Liquidität zugeführt werden musste“, erklärt Erik Heinrich, Manager bei der Düsseldorfer Beratungsgesellschaft TriFinance. Er leitete zwischen Mitte 2008 und Anfang 2010 zwei Projekte, die sich mit der Evaluierung von Liquiditätspotenzialen im Umlaufvermögen sowie der Verbesserung der Reporting-Qualität innerhalb der Unternehmensgruppe befassten.

### Hohe Finanzierungsbelastung erfordert Umstrukturierung

Die Akquisitionen und die schnelle Expansion führten zu einer hohen Finanzierungsbelastung. Und die durch die Lehman-Pleite ausgelöste Krise im Herbst/Winter 2008/2009 machte die ganze Sache nicht einfacher. Jenke zufolge war die Gruppe für ein Jahr in den roten Zahlen, auch durch außerplanmäßige Abschreibungen bedingt. Die Banken waren damals sehr risikosensibel. Die Gesellschaft beauftragte daher die Wirtschaftsprüfungsgesell-



schaft KPMG, um die notwendigen Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Während KPMG bei der operativen Konsolidierung ansetzte, kümmerte sich TriFinance um das Finanzwesen (Accounting, Controlling) und das Management von Forderungen und Verbindlichkeiten. Mit Kunden wurden schnellere Zahlungen und mit Lieferanten längere Zahlungsziele vereinbart.

### Frühwarnsystem durch einheitliches Reporting

„Bei Geschäftspartnern in Südosteuropa klaffen zwischen dem vertraglich vereinbarten und dem faktischen Zahlungszeitpunkt mitunter große zeitliche Lücken, und die lokalen Geschäftsführer der Unternehmensgruppe genossen einen hohen Grad an Autonomie“, sagt Heinrich. „Die Vertriebsverantwortlichen schauten naturgemäß eher auf den Umsatz und weniger auf den Cashflow.“ Mit

Unterstützung von TriFinance wurde nun mehr Transparenz geschaffen und die Treiber identifiziert, die maßgeblichen Einfluss auf eine positive Entwicklung der Forderungen und Verbindlichkeiten – Days Sales Outstanding (DSO) und Days Payable Outstanding (DPO) – nahmen. Mit entsprechenden Maßnahmen wurde die Liquiditätsversorgung deutlich verbessert. „Ferner konnte das Unternehmen gegenüber den Banken ein aussagefähiges und unternehmenseinheitliches Reporting zur Steuerung von DSO und DPO präsentieren“, so Heinrich. Das Reporting-System ermögliche auch eine frühere Erkennung von Zahlungsver schlechterungen bei einzelnen Kunden – eine Art Frühwarnsystem.

Bernd Frank  
redaktion@unternehmeredition.de

## „ES WAR WICHTIG, EIN GEMEINSAMES DACH ZU SCHAFFEN“

INTERVIEW MIT HANSWILLI JENKE, CEO, FIXIT GRUPPE

**Unternehmeredition:** Herr Jenke, wie stellte sich für Sie die Situation 2008 dar?

**Jenke:** Die schnelle internationale Expansion erforderte, dass wir uns organisatorisch und kaufmännisch konsolidieren mussten. Das war ein großes Projekt. Wir führten einheitliche Standards in der Rechnungslegung – bei der genauen Definition von Begriffen und Zahlen – ein. Denn es gab zu viele Unterschiede zwischen den einzelnen Länderniederlassungen. Und wir wollten uns auch von der Rentabilität her verbessern. Hinzu kam die allgemeine Wirtschaftskrise 2008/2009, die uns zusätzlich Probleme bereitete und uns veranlasste, einige Länder wie z.B. Spanien und Ungarn wieder zu verlassen. Die Restrukturierung hatte auch darin ihren Grund, diese Krise zu überwinden. Dafür gab es verschiedene Module, die wir zwischen Mitte 2008 und Mitte 2010 abarbeiteten.

**Unternehmeredition:** Was waren die Kernpunkte der Reorganisation?

**Jenke:** Zunächst musste die Aufbau- und Ablauforganisation an die Größe und Komplexität der Gruppe angepasst werden. Zudem waren es im Wesentlichen drei Bereiche. Zum ersten wurde ein professionelles Working-Capital-Management eingeführt. Zum zweiten wurden die Ertragsmargen erhöht; ein wichtiges Element dabei war die Zentralisierung des Einkaufs, wodurch wir günstigere Preise erzielten. Drittens verbesserten wir die Vertriebssteuerung, indem wir bei der Entlohnung von Außendienstmitarbeitern andere Anreize setzten, die auch den tatsächlichen Zahlungseingang berücksichtigten. Und über allem mussten wir auch für unsere vier operativen Marken eine Verbindung, eine gewisse Einheit schaffen. Wenn man international so breit aufgestellt ist, dann ist es wichtig, ein gemeinsames Dach zu

schaffen – auch, um eine Zugehörigkeit der Mitarbeiter zu entwickeln. Zudem war auch für die Kunden sowie für die Stakeholder – Banken etc. – ein geschlossener Auftritt, ein Branding der Gruppe wichtig.

**Unternehmeredition:**

Wo stehen Sie heute, und was sind Ihre nächsten Pläne?

**Jenke:** Die Konzernfinanzierung steht auf neuen Beinen. Wir hatten vorher zu viele Banken und damit zu viele Ansprechpartner, das haben wir verschlankt. Ende 2010 haben wir mit acht Banken einen Konsortialkredit in Höhe von 205 Mio. EUR vereinbart. Wir arbeiten wirtschaftlicher, aber da sind wir noch nicht am Ende der Fahnenstange – durch Prozessoptimierung und Logistikverbesserungen wollen wir die Rentabilität weiter erhöhen. Beim Umsatz peilen wir – nach 460 Mio. EUR 2010 – für 2011 die 500-Mio.-Marke an. Expansion ist u.a. noch in Russland geplant. Eine Herausforderung sind zudem die zeitweise deutlich gestiegenen Rohstoffpreise und die starke konjunkturelle Unsicherheit.

**Unternehmeredition:** Herr Jenke, vielen Dank für das Gespräch.



Hanswilli Jenke

Das Interview führte Bernd Frank.  
redaktion@unternehmeredition.de

# Zukunftsinvestment Emerging Markets

*Nachhaltig vom Wachstum in den Schwellenländern profitieren*

*Von Frank Niehage, Vorsitzender des Vorstandes, Bank Sarasin AG*

*Investments in Unternehmen aus Schwellenländern sind für nachhaltig orientierte Investoren attraktiv: Das Wirtschaftswachstum dort trägt zur Reduktion von Armut und damit zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung bei – und ermöglicht gleichzeitig hohe Renditen. Nach dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008 hat sich die Entstehung einer neuen globalen Wirtschaftsordnung dramatisch beschleunigt. Während manche Industriestaaten quasi über Nacht ihre Staatsschulden verdoppelt haben, sind einige Schwellenländer heute Musterschüler der Haushaltsdisziplin: Sie haben häufig nur einen Bruchteil der Staatsverschuldung von Industriestaaten und ihre Wirtschaft zeichnet sich oftmals durch ein überdurchschnittlich hohes Wachstum auf.*

### **Verschiebung zugunsten von Schwellenländern**

Einige Staaten, wie Brasilien, die früher als anfällig für Überschuldung galten, sind sogar vergleichsweise gestärkt aus der Finanzkrise hervorgegangen. Doch gerade das enorme Wachstum in den Schwellenländern geht mit zahlreichen ökologischen und sozialen Risiken einher. Die Kehrseite des Wachstums sind beispielsweise Umweltverschmutzung oder prekäre Arbeitsbedingungen. Sie wirken sich zunehmend bremsend auf die ökonomische Entwicklung aus. Trotzdem sind Investitionen in Unternehmen aus Schwellenländern auch für nachhaltig orientierte Investoren attraktiv: Das Wirtschaftswachstum dieser Länder trägt zur Reduzierung von Armut und damit zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung bei und ermöglicht gleichzeitig gute Renditen. Als Beispiel: In einer Studie der Bank Sarasin verzeichnete das untersuchte Universum der nachhaltigen Titel im Zeitraum

von Juni 2000 bis Ende Februar 2010 einen Wertzuwachs von 409%. Im selben Zeitraum stieg der MSCI Emerging Markets lediglich um 171%. Die Investitionsmöglichkeiten sind vielfältig: Zahlreiche Schwellenländer tätigen substanzielle Investitionen in Bildung, Forschung und Entwicklung. Dabei stehen zunehmend Lösungen im Vordergrund, die Zukunftsthemen wie Mobilität, Energie-, Wasser- und Nahrungsmittelknappheit aus langfristiger und nachhaltig vertretbarer Sicht behandeln. Gerade Unternehmen, die hier einen Beitrag liefern, werden zukünftig von diesen Investitionen profitieren und so wiederum selbst zu einer zukunfts-trächtigen Investition.



Frank Niehage

### **Dreifacher Nutzen durch Nachhaltigkeit**

Nachhaltig geführte Unternehmen stiften einen dreifachen Nutzen für Aktionäre, Gesellschaft und Natur: Erstens erwirtschaften sie mit einer erstklassigen Klientel und einem ausgewogenen Geschäftsmodell einen nachhaltigen Gewinn. Zweitens schaffen sie eine gesunde Balance zwischen den Interessen ihrer Kunden, Aktionäre und der Gesellschaft. Und drittens versuchen sie, möglichst ressourcenschonend zu arbeiten. Dieser ganzheitliche Ansatz vermeidet langfristige Risiken und verbessert somit seine Attraktivität für Investoren.

#### **ZUR PERSON: FRANK NIEHAGE**

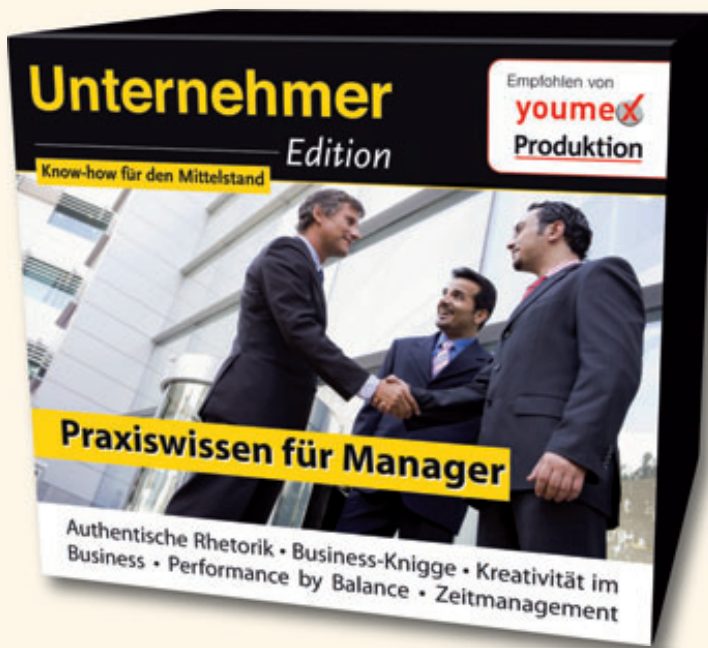
Frank Niehage ist Vorsitzender des Vorstandes der Bank Sarasin AG. Die Bank Sarasin AG ist eine hundertprozentige Tochter des Schweizer Traditionshauses Bank Sarasin & Cie AG, einer Privatbank, die auf Nachhaltigkeit als wesentlichen Teil ihrer Unternehmensphilosophie setzt und als Pionierin auf diesem Gebiet anerkannt ist. In Deutschland ist die Bank Sarasin AG an den Standorten Frankfurt am Main (Hauptsitz), Köln, München und Nürnberg vertreten. [www.sarasin.de](http://www.sarasin.de)

#### **Fazit:**

Als Profiteure der Globalisierung der Weltwirtschaft haben Schwellenländer in den letzten zwei Jahrzehnten ein starkes Wirtschaftswachstum erlebt. Es wird erwartet, dass dieses Wachstum in der nächsten Dekade eine breitere Basis erhält und sich damit stabilisiert. Für Anleger bleiben Schwellenländeraktien daher attraktiv. Allerdings sollten Anleger auf eine sorgfältige Nachhaltigkeitsbewertung ihrer Investments achten, damit sie Risiken rechtzeitig erkennen und Renditechancen ergreifen können.

# Praxiswissen für Manager

- Mit vielen Tipps und Anregungen von Kommunikationsprofis und Coaches
- Know-how, das direkt im Berufsalltag umgesetzt werden kann
- Aufwendig produziert mit mehreren Sprechern und musikalischer Untermalung



## 5 Hörbücher in einer Box

- Authentische Rhetorik
- Business-Knigge
- Kreativität im Business
- Performance by Balance
- Zeitmanagement

10 CDs, über 10 Stunden Hördauer  
EUR (D/A) 79,99 / sFr. 119,00  
ISBN 978-3-86804-222-1

**JA,**

**Bestellcoupon (FAX-ORDER 089-2000 339-39)**

ICH BESTELLE ZZGL. EUR 3,50 VERSANDKOSTEN

**SAMMELBOX „PRAXISWISSEN FÜR MANAGER“**

Alle 5 Unternehmeredition-Hörbücher, 2011, Euro 79,99

**AUTHENTISCHE RHETORIK**

Unternehmeredition-Hörbuch, Februar 2011, Euro 19,99

**ZEITMANAGEMENT**

Unternehmeredition-Hörbuch, August 2011, Euro 19,99

**PERFORMANCE BY BALANCE**

Unternehmeredition-Hörbuch, September 2011, Euro 19,99

**KREATIVITÄT IM BUSINESS**

Unternehmeredition-Hörbuch, November 2011, Euro 19,99

**BUSINESS KNIGGE**

Unternehmeredition-Hörbuch, November 2011, Euro 19,99

.....  
Name/Vorname

.....  
Firma

.....  
Straße/Nr.

.....  
Postleitzahl/Ort

.....  
Datum/Unterschrift

Ich möchte über Neuerscheinungen der GoingPublic Media AG  
fortlaufend informiert werden.

.....  
E-Mail

Bitte Coupon einsenden an: **GoingPublic-Shop**,  
GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München,  
Tel. 089-2000 339-0, Fax-Order 089-2000 339-39

## Veranstaltungen für Unternehmer

Datum & Ort	Veranstalter	Event
05./06.12.2011 Abu Dhabi, UAE	Campden Conferences www.campdenconferences.com	<b>The 4th Middle East Family Office &amp; Investment Workshop</b> Teilnahme: k.A.
06.12.2011 Leipzig	Convent Kongresse www.convent.de	<b>8. Mitteldeutscher Unternehmertag</b> Teilnahme: frei bei vorheriger Anmeldung
14.12.2011 Berlin	Beirat der Wirtschaft (BdW) www.bdw-deutschland.de	<b>BdW Frühstück mit Politikern</b> Teilnahme: k.A.
16.01.2012 Hannover	BJU www.junge-unternehmer.eu	<b>Unternehmer des Jahres 2012</b> Teilnahme: k.A.
17.-19.01.2012 Bergisch Gladbach	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Inhaber-Strategietage</b> Teilnahme: 1.980 EUR
24.01.2012 Hamburg	INTES Akademie für Familienunternehmen www.intes-akademie.de	<b>Die Familienverfassung</b> Teilnahme: 690 EUR
25./26.01.2012 Schwäbisch Hall	Süddeutscher Verlag Veranstaltungen GmbH www.sv-veranstaltungen.de	<b>2. Deutscher Kongress der Weltmarktführer</b> Teilnahme: 1.690 EUR
07./08.02.2012 Stuttgart	Management Circle www.managementcircle.de	<b>Montage 2012 – Jahrestagung</b> Teilnahme: 2.095 EUR
26.01.2012 München	Alphazirkel www.alphazirkel.de	<b>„Behindern Tradition und Familie das Unternehmen?“</b> Teilnahme: auf Anfrage
10./11.02.2012 Witten	Universität Witten/Herdecke www.familienunternehmer-kongress.de	<b>„Faszination Wachstum“ 14. Kongress für Familienunternehmen</b> Teilnahme: k.A.
23.02.2012 Frankfurt am Main	BJU www.junge-unternehmer.eu	<b>Unternehmertag</b> Teilnahme: k.A.
25.02.2012 Berlin	Verband Berliner Kaufleute und Industrieller www.vbki.de	<b>Ball der Wirtschaft</b> Teilnahme: 200 – 4.400 EUR

Anzeige

2007-2012: 5 Jahre  
**Unternehmer**  
Edition

## Unternehmeredition

neu!

Special „Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg“

Erscheinungstermin: 30. Januar 2012



Ansprechpartner:

- **Lukas Neumayr**  
Tel. +49 (0) 89-2000 339-26  
neumayr@goingpublic.de
- **Claudia Kerszt**  
+49 (0) 89-2000 339-52  
kerszt@goingpublic.de

### 5. Deutscher Maschinenbau-Gipfel

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau läuft auf Hochtouren, blickt aber mit großer Skepsis in die Zukunft. Davon konnten sich die Besucher des 5. Deutschen Maschinenbaugipfels am 18. und 19. Oktober in Berlin selbst überzeugen. Zahlreiche Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, darunter Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen und Bildungsministerin Prof. Dr. Anette Schavan, teilten ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu aktuellen Themen wie der Energiewende, dem Fachkräftemangel und der Zukunft des Standorts Deutschland mit den Teilnehmern. Fragen wie „Wo steht der deutsche Maschinenbau wirklich?“ und „Wo geht die Reise hin?“ standen im Mittelpunkt der Beiträge und Diskussionen. Dabei wurde deutlich, dass die deutschen Maschinenbauer befürchten, der eigene Erfolgskurs werde durch die Schulden- und Finanzkrise beeinträchtigt. „Die Realwirtschaft war schon das letzte Mal Opfer der Verschuldungs- und Finanzkrise. Wir möchten das nicht noch ein zweites Mal erleben“, so VDMA-Präsident Dr. Thomas Lindner in seiner Rede. Ein Höhepunkt der Veranstaltung war die Verleihung des „Preises Deutscher Maschinenbau“ an den

Roboter-Pionier Walter Reis im Rahmen der VDMA Abendveranstaltung in der Landesvertretung Baden-Württemberg. Der Deutsche Maschinenbaugipfel fand in diesem Jahr bereits zum fünften Mal statt und gilt unter Fachleuten als renommierteste Veranstaltung der Branche. [www.maschinenbau-gipfel.de](http://www.maschinenbau-gipfel.de)



Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen

### 7. International Interim Management Meeting und Networking Conference

Unter dem Motto „Mehr Flexibilität für Deutschlands Wirtschaft“ fand am 25. und 26. November das von der Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) veranstaltete 7. International Interim Management Meeting (IIMM) statt. Auf der Konferenz in Wiesbaden stand vor allem die Frage im Vordergrund, welchen Beitrag Interim Management zur Lösung der immer knapper werdenden Management- und Fachressourcen leisten kann. In offen gestalteten Foren diskutierten

Verbandsmitglieder und Anbieter von Interim Management über den demografischen Wandel, den globalen „war for talents“, die wachsenden Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmensorganisation sowie den Trend zu neuen Arbeitsformen und Karrierewegen. „Die Unternehmen müssen lernen, mehr über den sprichwörtlichen Tellerrand zu blicken“, fasst Jens Christophers, Vorstandsvorsitzender des DDIM, die Ergebnisse zusammen. „Externe Fach- und Führungskräfte können eine echte Alternative gegenüber einer internen Lösung darstellen.“ Zu den Höhepunkten gehörte die Dinerspeech von Prof. Dr. Heiko Roehl auf der gemeinsamen Abendveranstaltung. Unter der These „Warum der Einsatz externer Management- und Fachressourcen gleichzeitig unmöglich und nötig ist“ zeigte der Wissenschaftler das Paradoxon auf, mit dem Interim Manager bei ihrer Arbeit als externe Führungskräfte immer wieder konfrontiert werden. Der DDIM dient Interim und Projekt Managern, Vermittlungsagenturen (Provider) und Sozietäten als Kommunikationsplattform. [www.ddim.de](http://www.ddim.de)



Das 7. International Interim Management Meeting fand im Dorint Pallas Hotel Wiesbaden statt.

# XXL-Maschinen für die Energiewende

## Potenzial für die Hersteller großer Werkzeugmaschinen

Mit dem Umstieg auf Strom aus Wind und Sonne steigt der Bedarf an Gas- und Dampfturbinen. Das beschert den Herstellern von großen Bearbeitungszentren gute Geschäfte.

### Erneuerbare Energien erhöhen Anforderungen an Maschinenbauer

„Der angestrebte Umbau zu einer mehrheitlich kohlendioxidfreien Stromerzeugung in Deutschland bis zum Jahr 2050 und der damit einhergehende starke Ausbau von erneuerbaren Energien zur Stromproduktion steigern Nachfrage und Anforderungen an emissionsarme, effiziente und schnell regelbare Gaskombikraftwerke“, sagt Markus Rieck, Country Sales Director Germany bei der Alstom Deutschland AG, Mannheim. Die Netzstabilität sowie ein ausreichendes Stromangebot für Verbraucher und vor allem für die Industrie müssten auch bei stark schwankender Einspeisung aus erneuerbaren Energiequellen immer und überall gewährleistet sein. Von der steigenden Nachfrage nach Gas- und Dampfturbinen mit Leistungen zwischen 3 und 1700 MW profitieren besonders die Hersteller großer Werkzeugmaschinen. Dabei benötigen die Unternehmen des Turbinenbaus für die Bearbeitung der Gehäuse meist Portal-Bearbeitungszentren in Tisch- und Gantry-Bauweise, Vertikaldrehmaschinen und Horizontalbearbeitungszentren.

### Trend zu effizienteren Multi-Technologie-Verfahren

Im Kommen befinden sich Zentren mit Multi-Technologie (Fräsen, Drehen, Bohren) zur Komplettbearbeitung. So entstehen bei der Werkzeugmaschinenfabrik Waldrich Coburg aktuell Maschinen mit Durchgangsbreiten von über 8 m. „Die Portaldurchgangshöhen variieren zwischen



Nimm zwei: Die Zweitständermaschine ermöglicht ein Umstellen von Außen- auf Innenverzahnung ohne Umrüstzeit. Foto: Niles Werkzeugmaschinen, Berlin

sechs und acht Metern. So lassen sich die beiden Lagerstellen der größten Mitteldruckdampfturbinen im zusammengebauten Zustand komplett bearbeiten“, sagt Peter Schneyer, Leiter Anwendungstechnik. Beim Fräsen von Turbinengehäusen gehe der Trend hin zu höheren Fräsleistungen und Drehmomenten. „Um instabile Bauteile – zum Beispiel sehr hoch liegende Flächen – bearbeiten zu können, kommen Weitwinkelfräser mit höchsten Vorschüben zum Einsatz“, so Schneyer. Zudem ersetzen die Anwender reine Drehoperationen teilweise durch die Dreh-Fräs-Verfahren, um größere Spanvolumen zu erzeugen und um die Prozesssicherheit zu optimieren. Beim Drehen komme der Einsatz von Hochdruckkühlmitteln zum Brechen langer Späne zum Tragen. Das Programm an kundenspezifischen Fräs- und Bohrköpfen und Drehwerkzeughaltern lasse technologisch nahezu keine Wünsche offen.

### Keine Lernkurveneffekte erzielbar

Allerdings habe jeder Hersteller von Turbinen und Verdichtern seine firmenspezifische Fertigungstechnologie, die detaillierte Kenntnisse der Bauteile und deren Verhalten voraussetze. „Unsere wichtigsten Werkzeuglieferanten haben sich auf den Energiebereich eingestellt, den sie mit einer eigenen Sparte betreuen“, berichtet Georg Ebner, Fabrikleiter bei der Alstom Deutschland AG. Mit den Stammlieferanten führe Alstom aber auch eigene Entwicklungen durch, etwa in Sachen Hochdruckkühlung. Was unterscheidet die Turbinenproduktion von anderen Sparten? „Es gibt zwar eine Standardisierung, doch die Prozesse müssen stets aufs Neue an das jeweilige Projekt angepasst werden“, meint Ebner. „Wir haben keine Lernkurve über größere Stückzahlen, sondern die Bauteile müssen beim ersten Mal passen.“

Sebastian Moser, Autor der „Produktion“

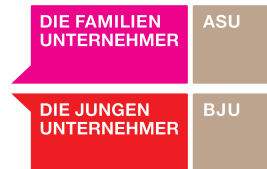
#### KOOPERATIONSPARTNER „PRODUKTION“

Seit Januar 2011 unterhält die Unternehmeredition eine Kooperation mit der Fachzeitung „Produktion“ aus dem Verlag Moderne Industrie (SZ-Gruppe). „Produktion“ erscheint als „Zeitung für Wirtschaft und Technik“ ca. 45-mal jährlich und hat eine Stammauflage von über 40.000 Stück. Zu den Lesern gehören v.a. Geschäftsführer, Produktionsleiter und Führungskräfte aus dem verarbeitenden Gewerbe. Unter der Rubrik „Technologie & Management“ veröffentlicht die „Produktion“ regelmäßig interessante Beiträge in der Unternehmeredition. [www.produktion.de](http://www.produktion.de)



# Kooperationspartner der Unternehmeredition 2012

ALPHAZIRKEL



Bundesverband  
für Wirtschaftsförderung  
und Außenwirtschaft  
Global Economic Network



**EBS** Executive Education



**EUROFORUM**  
The Conference Company



Handelsblatt  
Veranstaltungen



Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie  
**Produktion**



**TEC** CHIEF EXECUTIVES  
WORKING TOGETHER



**VMEBF**  
Bilanzierung in  
Familienunternehmen



# Bücher für Unternehmer

## „Employer Branding“

Von Dr. Katja Nagel, Linde Verlag, August 2011, 192 Seiten, 24,90 EUR

Gute Mitarbeiter zu finden ist schwer – sie langfristig zu binden noch schwerer. Aufgrund des steigenden internationalen Wettbewerbs auf dem Arbeitsmarkt müssen sich auch Arbeitgeber immer öfter beweisen. Die Autorin Katja Nagel gibt eine kurze Einführung in den Bereich Employer Branding, zeigt sieben Erfolgsfaktoren auf und stellt anhand von konkreten Fallbeispielen die Vorgehensweisen verschiedener namhafter Unternehmen auf dem Weg zu einer gelungenen Vermarktung als Arbeitgeber vor.



warum geistiges Eigentum trotz der Anerkennung des internationalen Urheber-, Marken- und Patentrechts durch den Beitritt zur WTO in China nach wie vor nicht geachtet wird. Sie stellen die These auf, dass Produktpiraterie eine abhängige Variable des ökonomischen Wohlstands ist. Die Schlussfolgerung: Je größer der Wohlstand in China ist, desto geringer wird die Nachfrage nach rechtswidrig hergestellten Gütern.

## Internationale Markterschließung

Von Michael Neubert, mi-Wirtschaftsbuch, 2011, 316 Seiten, 49,95 EUR

Dieses Buch ist als Nachschlagewerk für Manager, die eine Internationalisierungsstrategie verfolgen, gedacht. Beim Eintritt in Auslandsmärkte stellen sich Herausforderungen wie Kostenexplosion, das richtige Timing oder kulturelle Konflikte. Um zu vermeiden, dass diese Risiken zum Scheitern des Projektes führen, beschreibt der Autor ein Vier-Stufen-Modell zum Aufbau neuer Auslandsmärkte: Geschäftsmodellanalyse und Marktauswahl, Projektmanagement und globale Markenführung, Businessplan und Markteintritt sowie Wachstumsstrategien und Desinvestition.



## Industrielle Forschung und Entwicklung in Emerging Markets

Von Holger Ernst, Anna Dubiel und Martin Fischer (Hg.), 2009, Gabler Verlag, 304 Seiten, 54,90 EUR

Die Autoren beschäftigen sich mit dem Thema, wie Unternehmen für ihre Produkte F&E-Standorte in Emerging Markets aufbauen können und welche Faktoren hier besondere Berücksichtigung finden sollten. Anhand von Praxisbeispielen werden unterschiedliche Formen von F&E-Engagements (vom Offshoring einfacher Standardtätigkeiten bis zur Errichtung von Kompetenzzentren) einzelner Unternehmen dargestellt. Aber auch wissenschaftliche Erkenntnisse finden in diesem Titel Raum.



## Wirtschaftsmacht Brasilien

Von Alexander Busch, Carl Hanser Verlag, September 2011, 352 Seiten, 24,90 EUR

Brasilien wird bald zu den fünf größten Wirtschaftsmächten weltweit gehören. Mit Öl und Biokraftstoffen ist Brasilien auf dem Weg zur Energie-Großmacht. Die gewaltigen Rohstoffvorkommen und das landwirtschaftliche Potenzial machen es zu einem führenden Lebensmittelproduzenten und industriellen Zulieferer der Weltwirtschaft. 190 Millionen Brasilianer bilden einen großen Binnenmarkt. Der Autor zeichnet anhand vieler Fallbeispiele ein umfassendes Porträt Brasiliens, in dem auch Informationen zu Wirtschaft, Börse und dem dortigen Geschäftsalltag Berücksichtigung finden.



## Produkt- und Markenpiraterie in China

Von Rainer Erd und Michael Rebstock, Shaker Verlag, April 2010, 216 Seiten, 32,80 EUR

Der Wandel Chinas zur Industriemacht hat auch Schattenseiten mit sich gebracht, darunter Produktpiraterie. Die Autoren beleuchten,





## Inserenten-Verzeichnis

KUNDE	SEITE
BANKM	39
BAYBG BAYERISCHE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT	U4
BAYERN INTERNATIONAL	7
BAYERN LB	19
BF.DIREKT	11
BHF BANK	37
CAPFLOW	3
CLOSE BROTHERS SEYDLER BANK	49
COMMERZBANK	U2
CURRENTA	U3
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT (GIZ)	27
DEUTSCHE REVO	17
DEUTSCHE UNTERNEHMERBÖRSE	53
DR. WIESELHUBER & PARTNER	45
DRESDNER FACTORING	43
EBS EXECUTIVE EDUCATION	33
EQUITYGATE FINANCIAL ADVISORS	51
LUTHER RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT	21
MISSIO	13
NETWORK CORPORATE FINANCE	25
PASHA BANK	29
PRODUKTION	65
RAFFEL CORPORATE DEVELOPMENT	31
SCHÄFFER-POESCHEL VERLAG	23
SCHNEIDER + PARTNER	35
VEREIN BERLINER KAUFLEUTE UND INDUSTRIELLER	55

In dieser Ausgabe finden Sie eine Werbebeilage der Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft.

### Nächste Ausgabe:



2007-2012: 5 Jahre  
**Unternehmer**  
Edition

**2012 (3. Jg.): 22.2.**

mit Special „Familienunternehmen & Stiftung“ des Magazins DIE STIFTUNG

# Unternehmer

## Edition

### Impressum

#### „Internationalisierung 2012“

**Verlag:** GoingPublic Media AG

Hofmannstr. 7a, 81379 München

Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

E-Mail: info@goingpublic.de

Internet: www.goingpublic.de, www.unternehmeredition.de

**Redaktion:** Markus Hofelich (Chefredakteur), Julia Gössel, Torsten Paßmann, Mathias Renz

**Bildredaktion:** Holger Aderhold, Holger Jürgenliemk

**Bilder:** Bilderbox, Fotolia, Pixelio, Photodisc

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Fritz Audebert, Dr. Christian Baur, Dr. Olaf Berlien, Uwe Falk, Bernd Frank, Holger Garbs, Lorenz Goslich, Thomas Grether, Norbert Hofmann, Minrui Ji, Prof. Dr. Anton Kathrein, Dr. André Körtgen, Ralph Lück, Dr. Kiran Mazumdar, Sebastian Moser, Frank Niehage, Franz-Josef Reuter, Sabine Schwab, Dietmar Thiele, Thomas Weidlich, Dr. Klaus Weigel, Jasmin Weinert

**Interviewpartner:** Gerald Boess, Peter Burkhardt, Rafael Daum, Jürgen Eichner, Dr. Ioannis Ioannidis, Stephan Jansen, Hanswilli Jenke, Dr. Bernd Laber, Prof. Dr. Rainer Lindner, Hans-Jürgen Münch, Guido Rengers, Bernhard M. Rösner, Christian Sommer, Dr. Axel Stepken

**Lektorat:** Magdalena Lammel

**Gestaltung:** Holger Aderhold, Holger Jürgenliemk

**Business Development:** Ernst Wittmann

**Anzeigen:** Lukas Neumayr, Claudia Kerszt

Tel.: 089-2000 339-26/-52, Fax: 089-2000 339-39

Gültig ist die Preisliste Nr. 1 vom 1. November 2006.

**Erscheinungstermine 2012:** Sonderausgabe Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg (30.1.) • 1/12 Herausforderung Unternehmensnachfolge (22.2.) • 2/12 Mittelstandsfinanzierung 2012 – das bewährte Nachschlagewerk (18.4.) • 3/12 Restrukturierung 2012 (20.6.) • 4/12 Private Equity 2012 – Beteiligungskapital und Unternehmens(ver)kauf (29.8.) • 5/12 Innovation & Wachstum (17.10.) • 6/12 Internationalisierung 2013 – Chancen in fremden Märkten (5.12.)

**Preise:** Einzelpreis 9,80 EUR

**Abonnementverwaltung:** GoingPublic Media AG, Hofmannstr. 7a, 81379 München Tel.: 089-2000 339-0, Fax: 089-2000 339-39

**Druck:** Stürtz GmbH, Würzburg

**Haftung und Hinweise:** Artikeln, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

**Nachdruck:** © 2011 GoingPublic Media AG, München. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM. ISBN 978-3-943021-14-1, ISSN 2190-2364, ZKZ 74988

### Jan Olaf Siebert wird neuer Vorstandsvorsitzender der KraussMaffei AG



Jan Olaf Siebert

Der derzeitige CEO der GEA Heat Exchangers GmbH, **Jan Olaf Siebert**, übernimmt den Vorstandsvorsitz der KraussMaffei AG. Er ist der Nachfolger von **Dr. Dietmar Straub**, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen wird. Er hatte den Vorsitz des Vorstands seit 2007 inne. Die KraussMaffei Gruppe gehört mit mehr als 30 Tochtergesellschaften und zehn Produktionsstätten zu den führenden Herstellern von Maschinen und Anlagen für die Produktion und Verarbeitung von Kunststoff und Gummi. Hauptsitz seit 1838 ist München.

### Ostermann bleibt Chefin der Jungen Unternehmer



Christine Ostermann

Die Bundesvorsitzende des Verbands „Die Jungen Unternehmer“, **Christine Ostermann**, wurde mit 94% der Stimmen von den Mitgliedern in ihrem Amt bestätigt. Auch in ihrer dritten Amtszeit möchte sich die Vorsitzende für die richtigen Maßnahmen zur Euro-Rettung einsetzen. Weitere Themen ihrer politischen Arbeit werden der Fachkräftemangel und soziale Sicherungssysteme sein. Zudem gehört die 33-jährige Lebensmittelgroßhändlerin aus Hamm seit 2010 dem Mittelstandsbeirat des Bundeswirtschaftsministeriums an und ist Mitglied des Aufsichtsrats der Fielmann AG.

### Dr. Robert Moll neuer CFO ad interim der Ferrostaal AG



Dr. Robert Moll

Die internationale Managementberatung Alvarez & Marsal (A&M) hat ein Vorstandsmandat ad interim bei Ferrostaal gewonnen. **Dr. Robert Moll**, Senior Director bei A&M, wurde zum CFO des Unternehmens für die Dauer von einem Jahr berufen. Er war bereits seit August 2011 beratend für Ferrostaal tätig. In dieser Funktion wird er die dortige Restrukturierungsphase unterstützen. Die Ferrostaal AG ist ein weltweit tätiger Anbieter von industriellen Dienstleistungen im Anlagen- und Maschinenbau. Sie erzielte 2010 einen Umsatz von 1,8 Mrd. EUR.

### Hansgrohe-CEO Siegfried Gänßlen bis 2015 im Amt



CEO **Siegfried Gänßlen** wurde vorzeitig bis 2015 in seinem Amt bestätigt. Er hat seit 2008 eine Doppel-funktion als CEO und CFO inne. Neben

ihm erhielten auch die bisherigen stellvertretenden Vorstandsmitglieder **Marc Griggel** und **Frank Semling** Verträge bis zum 31. Mai 2015. Außerdem wurden sie zu ordentlichen Mitgliedern des Vorstands berufen. Das Mandat des stellvertretenden Vorsitzenden **Richard Grohe** wurde bis zum 31. Dezember 2015 verlängert. Alle vier Vorstandsmitglieder blicken auf lange hausinterne Karrieren zurück. Die Hansgrohe Gruppe mit den Marken Hansgrohe und Axor erzielte 2010 einen Umsatz von rund 693 Mio. EUR.

### Jürgen Cappel wird kaufmännischer Geschäftsführer der Uvex Sports Group

**Jürgen Cappel** hat zum 1. November die Position des kaufmännischen Geschäftsführers übernommen. Der Diplom-Kaufmann, der zuvor bei Siemens und der Pfeleiderer AG tätig war, übernimmt das Amt von **Kurt Jugl**, der nach über zehn Jahren die Konzernleitung verlässt. Die Uvex Sports Group ist Teil der Uvex Winter Holding GmbH & Co. KG, die insgesamt mit 41 Tochtergesellschaften in 22 Ländern vertreten ist.



Jürgen Cappel

### Aramark hat neuen Geschäftsführer

**Jürgen Vogl** übernimmt den Vorsitz der Geschäftsführung bei Aramark. Der 50-Jährige ist bereits seit über 14 Jahren für die Firma tätig. Zuletzt war er Senior Vice President Finance & IT für Aramark Continental Europe und verantwortete die Führung strategisch wichtiger Projekte. Sein Vorgänger, **Peter Amon**, verlässt das Unternehmen zum Jahresende und wechselt in die Konsumgüterindustrie. Aramark betreut im Bereich Catering und Service Management etwa 4.000 Kunden.



Jürgen Vogl

51° N 7° E



# INNOVATIVE WERKSTOFFE BRAUCHEN INNOVATIVE STANDORTE.

CHEMPARK, mit Rheinlage. Der richtige Platz, um in die Zukunft zu investieren.

Gerade innovative Werkstoffe brauchen ein gutes Umfeld für Forschung, Entwicklung und Produktion. Dieses finden Chemie- und chemienahe Unternehmen besonders gut im CHEMPARK – und dies an allen drei Standorten in Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen. In bester Lage direkt am Rhein bietet der CHEMPARK vielfältige Produktverbünde, ein umfassendes Service-Portfolio sowie eine sehr gute Infrastruktur. All diese Vorteile ergänzen sich Stück für Stück zu einem idealen Platz für Zukunfts-Investitionen. Und das für bereits ansässige und für zukünftig hier tätige Unternehmen.

Currenta GmbH & Co. OHG  
CHEMPARK  
51368 Leverkusen  
[www.chempark.de](http://www.chempark.de)

Powered by CURRENTA

NETZWERK  
INNOVATIVE  
WERKSTOFFE

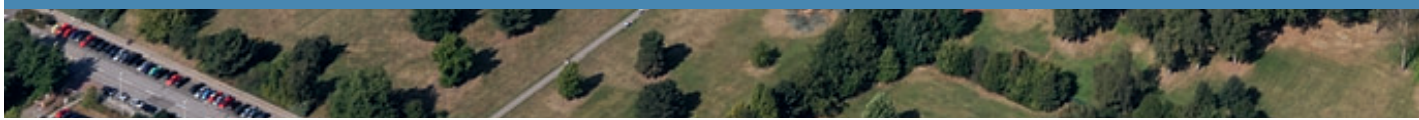


PARTNERSCHAFT MEHRWERT

## CHEMPARK

Europas Chemiepark

Leverkusen  
Dormagen  
Krefeld-Uerdingen



# Erfolg

»Mit der BayBG erfolgreich durchgestartet...«

*Peter Ledermann und Dr. Sebastian Wieser,  
Vorstände der Mercateo AG, München*



»Nach der erfolgreichen Entwicklung unserer Handelsplattform für Geschäftskunden war uns weiteres Eigenkapital zur Beschleunigung des Markteintritts und zum Ausbau unseres Teams sehr willkommen. Die stille Beteiligung der BayBG war für uns die ideale Kombination aus Kapitalzufluss und Eigenkapitalverstärkung ohne die bestehenden Gesellschafterverhältnisse zu verändern.«

*Dr. Sebastian Wieser und Peter Ledermann haben die Mercateo AG aufgebaut und kontinuierlich weiter entwickelt. Mit hunderttausenden registrierten Geschäftskunden und über 7 Millionen Artikeln im Angebot gehört Mercateo mittlerweile zu den größten Online-Händlern.*

**Eigenkapital. Beratung. Netzwerk.**

[www.baybg.de](http://www.baybg.de)

[Peter.Pauli@baybg.de](mailto:Peter.Pauli@baybg.de) · Tel. 089 12 22 80-302

**BayBG**   
Bayerische  
Beteiligungsgesellschaft mbH